Eva Lüffe-Leonhardt und Gabriele Birth

Psychodrama:

Handeln statt Reden

Im Auftrag des BIB- Instituts, Bremen 2013

„Wenn ich das Badezimmer verlasse,
ist alles so sauber, daß niemand erahnen könnte,
daß jemand dagewesen ist" (Alfred Hitchcock, **Psycho**)

„ Wir Modernen, wir gehn erschüttert, gerührt aus dem Schauspiel,
Mit erleichterter Brust hüpfte der Grieche heraus" (Friedrich Schiller, **Drama**)

„Handeln ist heilender als Reden" (Jakob Levy Moreno, **Psychodrama**)

1 Einführung

„Handeln ist heilender als Reden". Mit diesem Satz weist Jakob Levy Moreno, der Begründer des Psychodramas eindeutig auf den Schwerpunkt seiner Lehre hin. Das Psychodrama ist eine handlungsorientierte Methode der humanistischen Psychologie, was nicht mehr und nicht weniger bedeutet, als daß es ihr darauf ankommt, Dinge im Erleben auszuprobieren, Dinge probeweise zu verändern oder wie in der Psychotherapie notwendig- Dinge ein zweites Mal zu erleben.

Der natürlichste Zugang zu einer handlungsorientierten Methode ist logischerweise das Handeln selbst. Psychodrama in seiner Vollkommenheit und starken Intensität ist ausschließlich „live" erlebbar. Alle theoretischen Abhandlungen oder Beschreibungen sind gewissermaßen Informationen aus zweiter Hand, welche die eigentliche Methode nur ansatzweise nachzeichnen können. Dennoch, einen ersten -wenngleich nur theoretischen, und daher vielleicht eindimensionalen- Einblick in das Psychodrama nach J.L. Moreno soll Ihnen der nachfolgende Artikel bieten. Freie Sicht auf die komplexe, unmittelbare und eindrucksvolle methodische Landschaft des Psychodramas einschließlich ihrer Anwendung, Durchführung sowie ihrer Resultate erhalten Sie uneingeschränkt als Handelnder resp. Teilnehmer einer Psychodrama-Sitzung.

Der nachfolgender Artikel verfolgt drei Ziele:

1. Er soll die Theorie des Psychodramas im Überblick darstellen.
2. Er soll praktische Übungen anbieten, die sowohl im Modellstudiengang „Integrative Unternehmensgestaltung“ als auch im beruflichen Alltag angewendet werden können.
3. Er soll Hinweise geben, wie psychodramatische Übungen entwickelt resp. auf die Erfordernisse der entsprechenden Situation angepaßt werden.

Es ist generell zu bemerken, daß J.L.Moreno als Begründer des Psychodramas und -seines Selbstverständnisses gemäß- als Sozialpsychologe, zahlreiche Beobachtungen und Theorien zu verschiedenen Themenbereichen machte, die alle unmittelbar in die Theorie des Psychodramas Eingang finden. (Rollentheorie, Anthropologie, Entwicklungspsychologie). Wenngleich der Grundstein für eine ausgeprägte Theorie von J.L. Moreno bereits gelegt ist, so bietet die mittlerweile komplexe Methodenarchitektur immerwährend Platz für schöpferische Veränderungen. Die Veränderung selbst ist somit hier zum zentralen Funktionsprinzip der Theorie gemacht.

Die Methodik des Psychodramas hat für jede „Situation“ klare Regeln und Gesetze parat. Die „Situation“ allerdings ist weder festgelegt noch angeordnet, sie ergibt sich aus den Bedürfnissen (spontan oder längerfristig) der „Situationsteilnehmer“, sprich: Gruppenteilnehmer. Wesentliches Merkmal des Psychodramas ist somit ein „prozeßorientiertes“ Vorgehen. Die Fäden für den Ablauf dieses Vorgehens hat der Leiter einer Gruppensitzung in der Hand. Er arbeitet mit jenen Ideen, Gedanken, Problemen, Impulsen, welche die Gruppe oder Teile der Gruppe ihm anbieten. Seine Arbeit geschieht in ständiger Abstimmung und Überprüfung mit den vorher festgelegten inhaltlichen Zielen der Sitzung. Diese Merkmale gelten im übrigen sowohl für das Pädagogische als auch für das Therapeutische Psychodrama. Der Anspruch an Kompetenz, Fachautorität und Erfahrung des Gruppenleiters ist bei beiden psychodramatischen Formen gleichermaßen hoch.

„Handeln ist heilender als reden“. Dieser Satz hat als umfassender und wichtigster Lehrsatz des Psychodramas nahezu gebotsmäßige Gültigkeit. Bereits in seinen frühen Studentenjahren entdeckt Jakob Levy Moreno (1889 - 1974) für sich die Korrelation jener zwei menschlichen Tätigkeiten „Handeln“ und „Reden“ in Bezug auf das „Heilen“ der menschlichen Seele, lange Zeit bevor dieses Axiom dann letztendlich Programm seiner Lehre des Psychodramas wird. Damals studiert der gebürtige Bukarester J.L. Moreno das Fach Medizin an der Universität in Wien. Seine Vorlieben sind allerdings nicht nur auf den Fachbereich Medizin beschränkt. Er hat Sinn für Theater, Literatur, Philosophie, Psychologie, und sein besonderes Interesse gilt allen Fragen der zwischenmenschlichen Beziehungen. Mit großer Aufmerksamkeit beobachtet J.L. Moreno die Stegreifspiele der Kinder, die ihre geliebten Märchenhandlungen oder auch Situationen aus ihrem „richtigen“ Leben nachspielen. Hier ist er bald von einer Tatsache beeindruckt: Die Kinder spielen

immer wieder „schwierige“ familiäre Situationen nach und verändern sowohl die Rollen, in die sie im Spiel schlüpfen, als auch den Ausgang der Handlung. Diese Beobachtung veranlaßt J.L. Moreno zu der Vermutung, daß Kinderspielregeln im Grunde auch für Erwachsene gelten müßten, und so kommt er folgerichtig zu der Annahme, daß die Verarbeitung von Konfliktsituationen, etwa von traumatischen Begebenheiten, bei Erwachsenen nach ähnlichen Gesetzmäßigkeiten erfolgen wie die beobachteten Stegreifspiele der Kinder in einem Städtischen Garten Wiens. J.L. Moreno ist überzeugt, daß durch die „emotionale“ Aktivierung der Situation verbunden mit dem Suchen eines neuen Ausgangs der Handlung, dem Finden einer neuen Lösung, ein Trauma bearbeitet werden kann, denn „ein neu erlebtes zweites Mal löscht das erste Mal“. Diese Grundannahme erfordert in der psychodramatischen Inszenierung ein Handeln im „Hier und Jetzt“. Nur wenn man den Konflikt plus der ihn begleitenden Gefühle genau nachstellt und sie in ihrer Intensität spürt, wird man die Motivation haben eine Situation zu verändern. (Dieses Vorgehen gilt sowohl für das Therapeutische als auch für das Pädagogische Psychodrama.)

Im ersten Weltkrieg arbeitet Jakob Levy Moreno als ärztlicher Betreuer südtiroler Flüchtlinge im Lager Mitterndorf bei Wien. Neben seinen dienstlichen Aufgaben beobachtet er auch hier wieder, in außerdienstlichen Studien, menschliche Verhaltensweisen sowie zwischenmenschliche Beziehungen innerhalb einer Gemeinschaft. Dabei bemerkt er eine interessante kausale Verbindung von Krankheitshäufigkeit und personeller Zusammensetzung der Stubengemeinschaft. Die Krankheitsrate sinkt nämlich dann beträchtlich, sobald die Menschen innerhalb der engen räumlichen Gegebenheiten die Zusammensetzung der Stubengemeinschaft frei wählen können. Im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit J.L. Morenos steht seither das Wohlergehen des Menschen als Gemeinschaftswesen. In diesem Punkt distanziert sich J.L. Moreno als Zeitgenosse, Berufskollege und Wiener Stadtnachbar Sigmund Freuds gravierend von dessen „individualpsychologischer Sicht“ der Dinge.

Ein anderer Wiener Zeitgenosse beeinflußt und bestärkt Jakob Levy Moreno in seiner Theorie der zwischenmenschlichen Beziehungen. Es ist Martin Buber (1878 - 1965), der in seiner Schrift „Ich und Du“ das dialogische Prinzip zur Basis u.a. der menschlichen Beziehungen erhebt. Intensive Auseinandersetzung mit Person und Werk des Religionsphilosophen läßt J.L. Moreno zu dem Ergebnis gelangen, daß menschliches Handeln nicht ausschließlich durch Spontaneität oder Kreativität geprägt ist, sondern vor allem durch „Rollenstereotypen“, durch vorgegebene, konservierte Rollenmuster geleitet ist. Das Handeln aus „Rollenkonserven“ verhindert vielmehr die „wahre“ menschliche Begegnung. Eine wichtige Erkenntnis, die im realen Psychodrama eine ebenso reale Entsprechung in den realen Rollen der Gruppenteilnehmer hat und entscheidende Konsequenzen auf das Leiterhandeln nach sich ziehen muß.

Jakob Levy Moreno wandert 1925 aus in die Vereinigten Staaten von Amerika und gründet in Beacon das erste Psychodrama-Theater, an dem er bis zu seinem Tode (1974) als Psychiater tätig ist. Hier in der Neuen Welt sind die Möglichkeiten zu empirischen Forschungen ungleich größer und vielfältiger als in Wien, dennoch sind die theoretischen Grundpfeiler seiner Lehre des Psychodramas, basierend auf den oben beschriebenen Erkenntnissen und Beobachtungen in Wien und Mitterndorf die gleichen geblieben.

2 Theorie

Jakob Levy Morenos Interesse hinsichtlich seiner Psychodrama-Lehre gilt dem Spiel und dem Handeln. Allerdings ist das Spiel und Handeln des Individuums immer als „Produkt“ der Gruppe zu sehen. Kreativität oder Destruktivität, vom einzelnen Menschen zwar angenommen und angewendet, resultiert dennoch aus dem sozialen System, dem dieser betreffende Mensch angehört. Streng genommen gibt es nach J.L. Moreno keine Individuen, sondern nur den Menschen in Verbindung mit anderen Menschen. Die Menschheit setzt sich somit aus verschiedenartigen sozialen Geflechten und Menschengruppen zusammen. Analog zu dieser Aussage J.L. Morenos muß die Beschäftigung mit Individuen, die Beschäftigung mit Individuen in Gruppen sein.

2.1 Gruppentherapie

Die Gruppentherapie nach Moreno ist eine Aktionsmethode, deren Ziel die Aktivierung der einzelnen Gruppenmitglieder zur Handlung ist. (Die Stegreifspiele der Wiener Kinder sind somit in der Tat universelle Vorbilder für die nunmehr methodisch aufbereitete Theorie). Die Gruppentherapie greift aktiv in erstarrte Strukturen und Beziehungen ein und versucht, die in ihnen gefangenen Menschen zur spontanen, kreativen Aktion zu wecken. Jeder ist für sich selbst und jeder ist gleichzeitig für die Gruppe verantwortlich. Diese Verantwortung ist keine Angelegenheit der passiven Erkenntnis, sondern eine Aufforderung zur Provokation und zur sichtbaren Handlung. Wesentlich ist hier der von Moreno formulierte Leitsatz: „Psychodrama ist Therapie in der Gruppe, durch die Gruppe, für die Gruppe, der Gruppe“. Die Gruppe ist während der Interaktion ebenso wichtig wie jeder andere Funktionsträger innerhalb der Gruppensitzung. Sie ist Unterstützung für jede individuelle Veränderung und verändert sich dadurch gleichsam selbst. Die Gruppe gilt zusätzlich als „Korrektiv des Leiters“.

Allerdings ist eine fruchtbare und ergebnisorientierte Arbeit nur dann möglich, wenn das soziale Netz innerhalb der Gruppe „gesund“ ist. J.L. Moreno weiß aus seinen Beobachtungen im Flüchtlingslager Mitterndorf, daß die Qualität der sozialen Beziehungen ausschlaggebend ist für die Belastbarkeit und Befindlichkeit der Gemeinschaft. Diese Erkenntnis (von J.L. Moreno Soziometrie genannt) ist

untrennbar und engstens verknüpft mit der oben gemachten Betrachtung über Gruppentherapie verbunden.

2.2 Soziometrie

Der Begriff Soziometrie ist aus den lateinischen Wörtern „socius“ und „metrum“ zusammengesetzt, was so viel bedeutet wie „Partnermessung“ oder, in freier Übersetzung „soziale Messung“. Die Einsicht, daß jeder Mensch in einem bestimmten sozialen System lebt, ist die Grundlage der Soziometrie. J.L. Moreno begreift den Menschen als soziales Wesen, als Verbindung von „Körper, Psyche und Sozietät“. Der Bezugsrahmen, in dem ein Mensch sich bewegt, ist sein soziales „Atom“; es ist die Anzahl aller Menschen, die für das Individuum bedeutungsvoll sind. Seit den Erfahrungen im Flüchtlingslager war J.L. Moreno von der Idee beseelt, es müsse gelingen, die emotionalen Strukturen einer beliebigen Gruppe exakt darzustellen. Möglich wurde dieses Vorhaben durch die graphische Abbildung der Ergebnisse von soziometrischen Tests (Soziogramm). Das Erstellen und Benutzen eines Soziogramms, das die sozialen Systeme und Funktionen der Mitglieder einer Gruppe festhält, sind für die praktische Arbeit im Psychodrama unerläßlich.

2.3 Psychodrama

Das Psychodrama ist Stegreiftheater, das Stegreiftheater ist Psychodrama. Beides ist Spiel. Diese Tatsache unterscheidet das Psychodrama am grundlegendsten von allen anderen Methoden der Erwachsenentherapie. Da nach der Überzeugung von J.L. Moreno der Mensch an sich und von Geburt an spontan, kreativ und mit einem unbändigen „Tatendrang“ ausgestattet ist, gelingt in der Psychodrama-Gruppe, eine vollständige Verwirklichung der Seele (Psyche) durch die Handlung (Drama). Die Sache, die Geschichte oder der Vorgang wird dargestellt, nicht erzählt. Alles, was geschieht, spielt im Hier und Jetzt. Das gilt sowohl für vergangene Erlebnisse oder zukünftige Erwartungen als auch für Befürchtetes, Geträumtes, Erhofftes. Die Trennung von Subjekt und Objekt wird aufgehoben. Durch das „tat“sächliche Darstellen und Ausleben ist ein Zugang zur Seele möglich, der mit nur verbalen Möglichkeiten, gänzlich verschlossen bliebe. Die gemeinsamen Erlebnisse des „gemeinsamen Bewußtseins“ und des „gemeinsamen Unbewußtseins“ bilden eine enge Verbundenheit der Gruppenmitglieder untereinander. Hier liegt die Basis für das, was man am Ende dann Ergebnis, Resultat oder auch Therapie nennt.

Es besteht leicht die Gefahr, das Psychodrama ohne seine Geschwister, die Soziometrie und die Gruppentherapie zu sehen. J.L. Moreno hat diese Dreiheit, eins aus dem anderen resultierend, alle drei sich gegenseitig bedingend, miteinander und füreinander entwickelt. Sein therapeutisches System ist ein triadisches System. Diese Triade umfaßt Gruppentherapie, Soziometrie und Psychodrama.

2.4 Instrumente

Was benötigt man für eine psychodramatische Inszenierung? Das sind in der Hauptsache fünf Instrumente: die Bühne, der Protagonist, der Leiter, die Antagonisten, die Gruppe.

* Die Bühne - das ist der Platz, an dem die „Wahrheit" des Einzelnen aufgebaut und erkundet wird. Da es im Psychodrama darum geht, „die Wahrheit der Seele durch Handeln zu ergründen", eine sehr persönliche und intime Sichtweise darzustellen, ist es wichtig, diesen Platz räumlich von dem übrigen Geschehen zu trennen. Das Bühnenbild erfordert mehr die Vorstellungskraft der Akteure als wirkliche Requisiten. Auf der Bühne kann alles erscheinen: Menschen, Götter, Tiere, Gegenstände, Ideen usw. Die Bühne ist gleichfalls der Platz, wo alle Äußerungen und Handlungen vorurteilsfrei und ohne Folgen dargestellt werden können. Neben der Darstellung einer individuellen Sichtweise, kann auf der Bühne auch ein Spiel der gesamten Gruppe stattfinden. In diesem Fall ist jeder Gruppenteilnehmer Akteur und es entsteht spontan eine gemeinsame Handlung innerhalb eines thematisch vorgegebenen Rahmens. Diese Aktionsform wird Gruppenspiel genannt. Die Arbeit am Problem eines Einzelnen nennt man Protagonistenspiel.

* Der Protagonist - ist der Hauptdarsteller und Autor seiner Inszenierung in einer Person. Er setzt in Handlung, was ihm Probleme bereitet und spontan dazu in den Sinn kommt. Das können seine Befürchtungen, Ängste oder Hoffnungen sein, das können seine Liebe, Heimlichkeit oder sein Haß sein. Je leidenschaftlicher er agiert, um so intensiver wird er seine Empfindungen wieder erleben. Der Protagonist ist einerseits Solist, andererseits auch Mitglied und Repräsentant der Gruppe, da sein Problem -in unterschiedlicher Intensität- stellvertretend für das der anderen Gruppenmitglieder steht. Im übrigen ist der Protagonist, gemeinsam mit dem Psychodrama-Leiter, verantwortlich für das Bühnenbild. Die Vergabe von Symbolcharakteren für bestimmte Dinge oder Personen auf der Bühne ist seine Aufgabe.

* Der Leiter - ist der Spielleiter des Dramas. Seine Aufgabe ist es, sowohl den Protagonisten als auch die Mitglieder der Gruppe in ihren Handlungen und ihren Veränderungsbemühungen zu unterstützen. Er ist verantwortlich für alle Bedingungen, unter denen das Psychodrama stattfindet. So ist es die Entscheidung des Leiters, wie lange das Handlungsspiel dauert, an welchen Stellen des Spiels besondere methodische Techniken anzuwenden sind, zu welchem Zeitpunkt er sich aktiv in das Spiel einschaltet. Dabei bewegt er sich in unterschiedlichen Rollen. Zum einen ist er Zeuge, Betrachter der Situation und Diagnostiker, der Hypothesen aufstellt und sie in Interaktion mit Protagonist und Gruppe überprüft, zum anderen ist er Therapeut, der dem Protagonisten konkrete Hilfen zur Problembewältigung anbietet. Zum dritten ist er Regisseur der Szenerie, da der Ablauf der Handlungsbilder einen Spannungsbogen beschreiben muß, sowohl für den Protagonisten als auch für die Gruppe.

* Die Antagonisten - sind die Assistenten, zum einen die des Hauptdarstellers (Protagonisten) zum anderen die des Regisseurs (Leiters). Sie übernehmen die Rolle von Personen, Gegenständen usw. aus der Welt des Protagonisten auf der Bühne. Die Antagonisten haben ihre Rolle so zu spielen, wie sie ihnen vom Protagonisten oder vom Leiter vorgeschrieben werden. Man nennt sie auch, da sie das „Ich“ des Protagonisten vollkommen unterstützen: „Hilfs-Ich“. Das Hilfs-Ich kommt aus der Gruppe und wird in der Regel vom Protagonisten selbst ausgewählt.

* Die Gruppe - verkörpert das Psychodrama-Publikum. Sie ist der naive Theaterbesucher im Schillerschen Sinne, allerdings ohne Opernglas. Die Gruppe bildet, vor Beginn der Vorstellung, das Reservoir jener Mitspieler, aus deren Reihen sowohl der Protagonist als auch die Antagonisten auf die Bühne kommen. Die Gruppe ist Beobachterin, wenngleich nicht selten auch Betroffene.

2.5 Rollenkonzept

Bei allen seinen theoretischen Überlegungen die Entwicklungspsychologie betreffend, geht J.L. Moreno vom Phänomen der Spontaneität aus. Er stellt fest, daß bereits der Embryo spontan zu seiner Welt in Beziehung tritt. Von Anfang an ist der Mensch ein Handelnder, ein sich Verhaltender. Diese Verhaltensweisen und Interaktionen sind zu jedem Zeitpunkt der menschlichen Existenz an Rollen gebunden. In seinen Rollen setzt sich der Mensch mit Mitmensch und Welt in Beziehung (vgl. Morenos Anleihen an die Lehre von Martin Buber). Es ist das Verdienst J.L. Morenos, bereits zu Beginn unseres Jahrhunderts das Wechselspiel zwischen Individuum und Gruppe sowohl in seiner Bedeutung für die individuelle Entwicklung des Menschen als auch für das Entstehen gesellschaftlicher Verhältnisse erkannt zu haben.

Im psychiatrischen Rollenkonzept von J.L. Moreno werden die verschiedenen Rollentypen in Klassen unterteilt. Diese Klassen haben durchaus hierarchische Struktur, sind sie doch begründet in der Genesis der menschlichen Entwicklung. Diese vollzieht sich, nach J.L. Morenos entwicklungstheoretischen Überlegungen, in drei Abschnitten, welche in seiner Lehre als die drei „psychischen Universen“ bezeichnet werden. Zeitlich parallel zu diesen drei Stadien lernt der Mensch Fähigkeiten, sich selbst und die Umwelt auf verschiedene Weise in Beziehung zu setzen. Aus diesen menschlichen Fähigkeiten, Voraussetzung und Garant für ein sicheres Verhalten innerhalb der vorgegebenen Rollen, entstehen die entsprechenden Grundtechniken des Psychodramas.

Unter dem Begriff „primäre Rollenkategorien“ werden bei Moreno drei Klassen unterschieden:

- die physiologischen oder psychosomatischen Rollen

werden vom Menschen im Säuglingsalter erlernt, im ersten psychischen Universum. Das Kind handelt in Rollen, ohne sie bewußt wahrzunehmen. Es unterscheidet noch nicht zwischen Ich und Du, Menschen und Gegenständen. Es unterscheidet auch noch nicht zwischen sich und der Mutter, wenngleich sie wichtigster Bestandteil innerhalb der Säuglingswelt ist, da sie für Nahrung, Sauberkeit, Wärme usw. sorgt. Die Bedürfnisse des Menschen in seinen physiologischen oder psychosomatischen Rollen zielen ausschließlich auf die Erhaltung des eigenen Organismus.

Den menschlichen Fähigkeiten und der Rollenentwicklung der Phase des ersten psychischen Universums entspricht im Psychodrama die Technik des Doppelns. Das funktioniert folgendermaßen: Auf der Bühne nehmen Protagonist und unmittelbar hinter ihm, eine weitere Person (das sogenannte „Hilfs-Ich“, im deutschen Psychodrama häufig der Gruppen-Leiter) zum thematischen Stegreifspiel Aufstellung. Der Doppler/Doppelgänger imitiert den Protagonisten in Sprache, Haltung und Gestik, so daß der Protagonist neben sich, eben doppelt, sein zweites Ich erlebt. Der Doppelgänger vermag Empfindungen zu benennen, welche vom Protagonisten selbst aktuell vielleicht gar nicht wahrgenommen werden, Dinge, von denen der Doppler allerdings annimmt, daß der Protagonist sie fühlen könnte. Auf diese Weise wird eine Möglichkeit geschaffen, sich selbst wahrzunehmen, Vorbewußtes an die Oberfläche zu bringen.

- die psychischen oder psychodramatischen Rollen

entsprechen der nächsten Stufe in der Entwicklung des Kindes zu einer eigenen Persönlichkeit. Sein Denken ist mittlerweile soweit entwickelt, daß es zwischen sich und der Umwelt unterscheiden kann. Das Kind besitzt jetzt die Fähigkeit, Rollen zu erkennen, vor allem seine eigene. Auch fremde, außer ihm liegende Rollen werden vom Kind wahrgenommen, ohne daß es in ihnen zu handeln vermag. Wir befinden uns, nach J.L. Moreno, im zweiten Psychischen Universum.

Das Psychodrama sieht für das Sichtbarmachen dieser Rollen die Technik des Spiegelns vor. Ein Mitspieler ahmt, ähnlich wie beim Doppeln, Bewegungen und Sprache des Protagonisten nach, allerdings diesmal in überzeichnender Art und Weise und vor allem für den Protagonisten sichtbar. Der Protagonist erhält so ein Spiegelbild seiner selbst und damit einen Zugang über seine Wirkung nach Außen. Da diese Methode in der Regel stark konfrontierend ist, sollte sie nur angewendet werden, wenn eine gute Gruppenkohäsion vorliegt bzw. sich der Gespielte von der Gruppe „getragen“ fühlt.

- die sozialen oder offiziellen Rollen

sind Handlungsmuster, die das gesellschaftliche Leben eines Menschen vorgeben und die bewußt angenommen resp. ausgefüllt werden, um sich so der

Umwelt darzustellen. Das Kind ist nunmehr in der Lage, fremde Rollen zu übernehmen (Vater-Mutter-Kind-Spiel). Der Mensch präsentiert der Umwelt die eigene Person anhand von vorgegebenen Rollenmustern (Berufsrollen, Freizeitrollen, Beziehungsrollen usw.)

In Analogie dazu entwickelte das Psychodrama die Technik des Rollentauschs. Das Einfühlen, Handeln und Agieren eines Mitspielers in der Rolle des anderen ist hier Programm. Ziel ist es, Verständnis für Gefühle sowie Beweggründe anderer zu bekommen und sich selbst in seiner Wirkung auf andere kennenzulernen. Neben dem Rollentausch mit anderen Personen, ist es auch möglich, einen Rollentausch etwa mit einem Gegenstand vorzunehmen. Das ist in jenen Fällen von Bedeutung, wenn Gegenstände Symbolcharakter besitzen.

Es wurde an früherer Stelle dieses Artikels bereits ausgeführt, daß J.L. Moreno als praktisches Ziel seiner Theorie über die zwischenmenschlichen Beziehungen die „wahre“ Begegnung ansieht, die durch spontanes und kreatives Handeln ermöglicht wird. Das Handeln des Menschen aus Rollenkonserven jedoch steht als großes Hindernis dem Erreichen dieses Zieles im Weg. Der psychodramatischen Intervention kommt die Aufgabe zu, Menschen aus festgefahrenem Rollendenken und -verhalten zu befreien und sie zu situationsgerechtem spontanem, kreativem Handeln zu befähigen. Eine exakte Rollenanalyse muß Grundlage jeder psychodramatischen Leitungstätigkeit sein.

2.6 Ablauf

Der Umgang mit der Realität ist komplex. Vielschichtig wie die Wirklichkeit selbst. Wie kann man den Ablauf einer psychodramatischen Sitzung charakterisieren? Wie kommt der Protagonist auf die Bühne? Welche Aufgabe kommt dem Leiter in diesem Zusammenhang zu?

Das klassische Psychodrama nach J.L. Moreno läuft in drei Phasen ab: die Anwärmphase, die Aktionsphase und die Auswertungsphase. Vergleichbar ist dies etwa mit den kunstlieben Gewohnheiten eines interessierten Theaterbesuchers: den Vorbereitungen und der Vorab-Lektüre des Theaterstücks folgen der ersehnte Abend im Parkett. Die Auswertungsphase beginnt bereits unmittelbar danach beim Gespräch im Theater-Bistro und läßt den Theaterbesucher sodann überlegen, ob und wie das Gesehene in seinem persönlichen Alltag einen angemessenen Platz bekommen kann, d.h. wie er’s umsetzt.

- Die Anwärmphase

dient dazu, den Fokus der Wahrnehmung auf das Thema zu lenken. Im Grunde nämlich muß davon ausgegangen werden, daß die Anzahl der individuell verschiedenen Blickrichtungen und Wahrnehmungen hinsichtlich eines Themas identisch ist mit der Anzahl der Gruppenmitglieder. Die Aufgabe der Fokussie-

rung kommt dem Leiter zu. Das kann durch Fragen an die Gruppenmitglieder geschehen, die eine Aufforderung oder Bestimmen eines Mitgliedes zum Protagonisten nach sich zieht. Die fachliche Autorität des Psychodrama-Leiters und die Wahrnehmung dieser Rolle ist hier gefragt. Wichtig ist die Tatsache, daß in der Regel die Anwärmphase räumlich nicht auf der Bühne, sondern im Gruppenraum (ausgestattet mit bequemen Sitzgelegenheiten, ohne Tische) zu geschehen hat.

- Die Aktionsphase

bietet dann Zeit und Raum für die Handlung oder das Spiel des Protagonisten oder der Gruppe. Die Bühne wird nun zum Zentrum der Geschehnisse. Der Protagonist weist den Antagonisten oder den personifizierten Symbolen ihren Platz im Bühnenbild zu. Im Rollentausch stellt er diese vor. Das geschieht in den meisten Fällen mit Hilfe des Leiters, der einen „Interviewpart" übernimmt, und den Protagonisten zu der jeweiligen Rolle befragt. Somit ist die „Bühnenwelt" die subjektive Sichtweise des Protagonisten, hier gibt es nicht richtig oder falsch, sondern ausschließlich die „persönliche Wahrheit". In der Inszenierung wird eine Frage, ein Problem der Gruppe oder eines Gruppenmitglieds dargestellt und damit gegenwärtig. Dafür stehen dem Psychodrama verschiedene Techniken zur Verfügung: Doppeln, Rollentausch, Spiegeln. Als weitere wesentliche Technik ist hier noch das „Zur-Seite-Sprechen" (oder auch „innerer Monolog") zu nennen. Hier wird an „emotional dichten Stellen" die Handlung angehalten, um dem Protagonisten die Möglichkeit zu geben, sich seiner Gefühle bewußt zu werden und sie zu benennen.

Die Aktionsphase ist nicht gleichzusetzen mit dem Psychodrama an sich, sie ist lediglich ein Teil des Ganzen, der Methode, die sich Psychodrama nennt.

- Die Auswertungsphase

als letzte Phase des Psychodramas, hat das Ziel der „Integration des Erlebten". Bei der Nachbereitung, Auswertung und Rückmeldung werden drei Formen unterschieden, die sowohl einzeln oder zu zweit oder alle drei zusammen zur Anwendung kommen können: Sharing, Rollen-Feedback und Identifikations-Feedback.

1. **Sharing**: eine Rückmeldungsform, die dem Protagonisten mitteilt, welche seiner Handlungen, Probleme oder Gefühle auch den Gruppenmitgliedern sehr vertraut und gegenwärtig sind. Ziel ist es, den Protagonisten wieder in die Gruppe zu integrieren durch die Erkenntnis, daß andere Menschen ähnliche Fragen und Probleme haben: „Hat der Protagonist sein Leiden bislang als etwas einmaliges aufgefaßt, so bekommt es für ihn durch das sharing allgemein menschliche Züge" (J.L. Moreno). Entfällt das Sharing, so fühlt sich der Protagonist entblößt und beschämt.

2. **Rollen-Feedback**: eine Rückmeldungsform, die dem Protagonisten mitteilt, welche Gefühle und Empfindungen die Gruppenmitglieder in ihren Antagonisten-Rollen während des Spiels erlebt haben. So bekommt der Protagonist eine Rückmeldung darüber, welche Wirkung er „auf der Bühne“ auf die Mitmenschen ausstrahlt.

3. **Identifikations-Feedback**: eine Rückmeldungsform, die dem Protagonisten mitteilt, mit welcher Rolle, welchen Rollen und mit welcher Person, welchen Personen sich die Gruppenmitglieder während der Inszenierung identifizieren konnten. Die „Sympathien“ der Gruppe gelten z.B. in manchen Fällen nicht dem Protagonisten, der sich in seiner subjektiven Problemwelt als alleiniges „Opfer“ sieht, sondern anderen Personen oder sogar „Opfern“.

Wesentlich zu bemerken an dieser Stelle ist die Tatsache, daß die Qualität einer psychodramatischen Einheit zum einen von einer guten Inszenierung abhängt, nicht weniger allerdings wird ihre Effektivität von einer präzisen Anwärmung und Auswertung bestimmt. Jeder Psychodramatiker sollte sich sehr bewußt sein, welches Ziel er erreichen möchte, bevor er eine Psychodrama-Übung einsetzt.

2.7 Zielsetzung in der psychodramatischen Arbeit

Mit der Frage der Zieldefinition in der Erwachsenenbildung beschäftigt sich Reifarth (1988). Diese Frage ist für die Anwendung des Psychodramas von besonderer Bedeutung. Als handlungsorientierte Methode verfügt das Psychodrama über eine große Anzahl von Übungen, die -werden sie nicht klar (an-)geleitet- eine starke Eigendynamik entwickeln können. Die Folge davon ist, ein vom Leiter nicht wahrgenommener Wechsel der Zielebene. Reifarth unterscheidet 5 Ebenen: die Ebene (eins) der Informationsvermittlung: hier wird Neues übermittelt und an vorhandenes Wissen angepaßt. Ebene zwei beschäftigt sich mit der Reflexion der Berufsrolle, Ebene drei hat als Ziel die Selbsterfahrung, Ebene vier die Therapie und Ebene fünf repräsentiert die spirituellen und religiösen Sinn- und Lebensfragen.

	Vom Fortbildner vermutete Zielfragen / handlungsleitende Fragen der Teilnehmer	Zielebenen/"Eindringtiefen" von Fort- und Weiterbildung	Didaktisches Medium (Vehikel, mit denen Lerninalte transportiert werden sollen)	Didaktische Phänomenologie (wie die Lernumstände eingerichtet werden)
Ebene 1	Was gibt es (relevantes) Neues? Wie hängt das mit dem zusammen, was ich bereits weiß?	Informationsrekonstruktion Informationsadaptation Informationskompensation	Vortrag Referat (Mit Aussprache Lehrgespräch) Arbeitspapiere Falldarstellung Kleingruppenarbeit Lehrfilm Plenumsdiskussion etc.	"Musik von vorne" Wichtig ist, d a ß der "Inhalt" vom Sender zum Empfänger gelangt. Die Ablaufstruktur ist linear gedacht. Interaktive Wünsche der Teilnehmer wirken eher störend.
Ebene 2	Was tue ich? Wie tue ich es ? Wie tun es andere? Wie sollte ich es idealerweise/optimalerweise tun? Was mache ich verkehrt?	Reflexion der Berufsrolle Reflexion der Berufsvollzüge	Rollenspiel Stegreifspiel Planspiel Soziodrama Partnerübung Videofeedback Skulptur Übungen zur Beziehungsdynamik, etc.	Das Lernsetting wird konstruiert mit dem Ziel, es der Alltagsrealität möglichst anzunähern. Didaktische Überlegungen, was mit den ausgelösten Prozessen geschehen soll, bzw. was diese bewirken sollen, bestehen. "Störungen" des linearen Ablaufs durch Interaktionen sind nicht unerwünscht, zumindest aber zulässig.
Ebene 3	Wer bin ich? Was will ich? Was kann ich?	Selbsterfahrung Selbstreflexion	Feedback als zwischenmenschliche Begegnung, Psychodrama, Gestalt, Bioenergetik, usw. Phantasiereisen, gelenkte Imagination "Gruppe als Spiegel" "Gruppe als Mikrokosmos" etc.	Es gibt keine zwingende Vorstruktur. Die Gruppe kann und soll ihre Gestalt finden. "Themen" können wachsen, d.h. Lernzeit wird flexibel eingesetzt. Beiträge aller sollen möglichst authentisch sein.
Ebene 4	Woher komme ich?	Wie bin ich zu dem geworden, der ich heute bin? Therapeutische Ebene		

Ebene 5	Wo will ich hin?	spirituell, religiöse Ebene Sinn-, Lebens- und Orientierungsfragen		

Jede Ebene verlangt den speziellen Einsatz des Psychodramas und eine unterschiedlich intensive Gruppenkohäsion. Die Arbeit in einer therapeutischen Gruppe verlangt weitaus mehr Vertrauen und Öffnung untereinander als die Arbeit in einer Gruppe, in der es ausschließlich um Wissensvermittlung geht. Geben Gruppenteilnehmer in internen Fortbildungsseminaren zuviel von sich Preis, kann es möglicherweise in der Folge zu erschwerten Arbeitsbedingungen führen. Deshalb ist es wichtig, daß der Fortbildner sich an den Arbeitskontrakt hält und nicht unabgesprochen die Zielebene wechselt; oder gar, daß die Veränderung der Tiefung als Resultat einer starken Gruppendynamik sozusagen „von alleine" geschieht.

Wenn ein differenzierter Einsatz des Psychodramas auf den unterschiedlichen Ebenen notwendig ist, mag es zunächst um so überraschender es klingen, daß die Aktionsphase bestimmter Übungen auf allen Ebenen gleich aussieht Den Unterschied finden wir also nicht im Handeln, sondern in den Instruktionen der Anwärm- bzw. der Auswertungsphase.

Hierzu ein erstes Praxisbeispiel:

Eine sehr schöne Methode im Psychodrama ist die lebendige Zeitung. Sie geht auf eine frühe Tradition Morenos zurück. Schon während seiner Wiener Zeit lädt er wöchentlich Gäste in die Maysedergasse ein, um aktuelle Tagesereignisse im Stegreifspiel lebendig und erfahrbar zu machen. Hieraus entwickelt sich die oben benannte Methode. In der Praxis teilt man die Gruppe auf und läßt sie einen frei gewählten - oder als spezifische Anwärmtechnik - einen vorgegebenen Sachtext szenisch umsetzen. Die Vorbereitung erfolgt in der Kleingruppe, die Inszenierung in der Gesamtgruppe. Soll die lebendige Zeitung eine Methode der Ebene eins sein, so wird in der Auswertung über die Inhalte gesprochen. Fragen wie: „ist das neu für Sie; ist es verständlich; was halten Sie inhaltlich von dem Gezeigten?" stehen im Mittelpunkt. Eine Auswertung auf Ebene zwei verändert die Fragerichtung: „wie ging es Ihnen in der Rolle als...(z.B. Arzt, Schwester, Fortbildners?)". Die Ebene drei erfordert eine allgemeine Frage der Befindlichkeit, wie z.B. „was löst es bei Ihnen aus, wenn sie sich hilflos fühlen?" etc..

Fassen wir noch einmal zusammen:

Der Fortbildner in der Erwachsenenbildung ist ein Springer zwischen den Welten. Sein Auftrag ist es gleichzeitig auf der Sach- und auf der Beziehungsebene zu arbeiten. Deshalb ist die Qualität seiner Arbeit maßgeblich von zwei Faktoren abhängig:

- Die Definition und das Einhalten der Zielebene bzw. Eindringtiefe.

  Die Zielebene gibt Informationen über die zu vermittelnden Inhalte und die dazu notwendige Gruppenkohäsion.

- Die Entwicklung bzw. Auswahl von Übungen, die auf optimale Weise die Ziele der Sach- und der Beziehungsebene verbinden.

  Hierzu ist eine genaue Analyse der sozialen Rollen notwendig, ein Wissen um offene und geheime Gruppenthemen.

Wie bereits oben beschrieben findet im Psychodrama immer eine Wechselwirkung von Individuum und Gruppe statt. Nicht nur der Einzelne entwickelt sich weiter mit Hilfe der Gruppe, sondern es kommt auch zu einer Entwicklung der Gruppe. Diese fortlaufende Veränderung verlangt ein prozeßorientiertes Vorgehen des Leiters. Es gilt immer wieder zu überprüfen, welches die Themen der Einzelnen bzw. der Gruppe sind. Hilfreich für den Leiter ist das interaktionelle Dreieck, in das das Thema der Gruppe eingebettet ist.

Das Modell besagt, daß die zu bearbeitenden Themen, sich in jeder Interaktion des Dreiecks niederschlagen können. Beobachte ich als konkurrentes Verhalten innerhalb der Gruppe oder zwischen einem Protagonisten und der Gruppe, so ist aus psychodramatischer Sicht dieses Thema in irgendeiner Weise in die nächste Übung mit einzubauen, um den Gruppenprozeß und damit die Gruppenentwicklung voranzutreiben. Als Leitung werde ich zum einen die Interaktionen beobachten, zum anderen als Teil der Gruppe aber auch, die in mir aufkeimenden Gefühle als Spiegel der Gruppenthemen nutzen können. Voraussetzung dafür ist, daß ich klar zwischen den Problemen und den Themen der Gruppe und meinen eigenen typischen Reaktionsweisen und „Problemanfälligkeiten“ unterscheiden kann. Habe ich als Leitung diese Fähigkeit durch viel Selbsterfahrung und Übung erreicht, so wird sie für mich ein wesentliches Indiz und damit eine große Hilfe sein im prozeßorientierten Leiterhandeln.

2.8 Qualifikation der Leitung

Kommen wir damit zu der Frage, welche Qualifikationen ein Psychodramaleiter mitbringen muß.

Das Psychodrama als handlungsorientierte Methode erfordert einen sehr verantwortungsvollen Umgang mit den Techniken. Sieht eine Inszenierung eines erfahrenen Psychodramaleiters spielerisch und leicht aus, so unterliegt sie gerade dann vielen Gesetzmäßigkeiten und Regeln. Diese Regeln werden in der Psychodramaausbildung, die von den DAGG-anerkannten Instituten in Deutschland durchgeführt werden, in einer fünfjährigen Weiterbildung vermittelt.

Weiterhin stellt sich die Frage, inwieweit ein „unausgebildeter" Laie psychodramatische Methoden anwenden sollte.

Die Diskussion vertritt an dieser Stelle sehr unterschiedliche Standpunkte. So gibt es Vertreter der Meinung, daß das Psychodrama erst nach einer langen Selbsterfahrung mit psychodramatischen Methoden, d.h. quasi nach der Erfahrung der Methode selbst anzuwenden sei. Erst dann sollte man das Psychodrama anwenden, wenn man es in seiner Gesamtheit erfahren und verstanden hat, wenn man in der Lage ist Gruppen mit Hilfe des Interaktionellen Dreiecks zu leiten. Grundvoraussetzung hierzu ist, wie oben bereits erwähnt, eine lange Phase der Selbsterfahrung, theoretischer Auseinandersetzung und praktischer Anwendung; kurz gesagt, die Anwendung sollte nach Meinung der Vertretern dieser Richtung erst nach einer kompletten Psychodrama-Weiterbildung erfolgen.

Die andere Meinung vertritt die These, daß einzelne methodische Elemente durchaus ohne große Psychodramaausbildung verantwortungsvoll angewandt werden können. Psychodramaleitung heißt, mit Menschen durch innere Bilder zu gehen und möglicherweise in diesen Bildern zu neuen Lösungen zu kommen. Dies ist ein Vorgehen, welches wir im Alltag häufig tun, indem wir Situationen mit Metaphern beschreiben.

Unserer Meinung nach können Anfänger relativ schnell kleinere Übungen ausprobieren, wenn sie folgende Regeln beachten:

- Jeder Anfänger sollte zumindest einmal ein Psychodrama „live" erlebt haben.
- Innere Bilder wirken in der Regel sehr stark nach. Deshalb sollte der Anfänger sich äußerst vorsichtig und geduldig der Methode nähern.
- Die Verantwortung gegenüber der Gruppe verlangt es, daß man in Phasen der Unsicherheit auf bewährte und bekannte Methoden zurückgreift und eine neue Methode - sprich das Psychodrama - zunächst nur in stabilen Gruppensituation einsetzt.
- Die Anwendung des Psychodramas erfordert auch bei Leitung eine innere Spielfreude, die auf jeden Fall vorher abgeklärt werden sollte.

- Der Umgang mit den interaktionellen Dreieck erfordert etwas Routine. Er wird aber bald eine solide Hilfe im Umgang mit Gruppen generell werden.

- Große Protagonistenspiele sollten ausschließlich dem erfahrenen Psychodramatiker vorbehalten werden.

Im folgenden Praxisteil finden Sie in den Kapiteln 3, 4 und 5 detaillierte Beschreibungen psychodramatischer Anwendungsbeispiele in unterschiedlichen Kontexten. Ziel ist es, das psychodramatische Vorgehen transparenter zu machen und die „Regeln der Kunst“ soweit zu erklären, daß die Anwendung auf andere Arbeitsbereichen übertragbar wird. Das Kapitel 6 ist ein kleines Lexikon psychodramatischer Techniken, in dem weitere Übungen in Kurzform beschrieben sind.

Alle Übungen sind so ausgewählt, daß sie auch von Psychodrama-Neulingen angewendet werden können.

3 Der Einstieg

3.1 Vorstellen im Rollentausch

Kontext: 3-tägige Fortbildungsseminar zur Anwendung des Psychodramas im Betrieb. Ziel des Seminars ist die Vermittlung von Wissen über psychodramatische Techniken.

Psychodramatechnik: Rollentausch mit dem eigenen Terminkalender

Ziel:

- Aktivierung der berufsbezogenen (sozialen) Rollen,
- Gegenseitiges Kennenlernen,
- Herstellen von Gruppenkohäsion.

Ablauf:

Das Wochenendseminar findet in einem schön gelegenen Tagungshotel in den Weinbergen statt. Der Raum ist ausgestattet mit allen notwendigen Medien, wie Flip-chart, Overheadprojektor etc. Entgegen der sonst eher legeren Kleiderordnung in psychodramainternen Seminaren fällt hier das vornehme Outfit einiger Teilnehmer gleich ins Auge. Schon an der Kleidung wird deutlich, welche Teilnehmer in

der Wirtschaft und welche im sozialen Bereich tätig sind. Die Motivation der zuletzt Genannten ist eine erste Kontaktaufnahme zum Wirtschaftsbereich als eventuell zukünftiges Betätigungsfeld. Ihr Interesse ist gepaart mit einer gehörigen Portion Skepsis. Andere Teilnehmer sind selbst Fortbildner; ihre Psychodramavorerfahrungen sind sehr unterschiedlich. Die Stimmung ist sehr verbindlich, etwas steif und von latenter Konkurrenz geprägt.

Die Erwartungen der Teilnehmer sind stark "input-orientiert". Um dem Seminarziel gerecht zu werden und den Teilnehmern Erfahrungen mit der psychodramatischen Methodik zu vermitteln, bietet es sich an, auf den Reifarth-Ebenen 1, 2 und 3 zu arbeiten. Die Gruppe ist der Aktionsraum, auf dem die Inhalts- und Beziehungsebene ausgehandelt und reflektiert wird.

Die Teilnehmer sitzen im Stuhlkreis. Sie werden gebeten einen inneren Rollentausch mit ihrem Terminkalender vorzunehmen und anschließend in der Rolle des Kalenders über ihren Besitzer und seine Arbeit, seine Aufgabenbereiche und sein zeitliches Engagement, zu erzählen. Die Leitung unterstützt die erste Phase der Rollenübernahme, indem sie zunächst Fragen zum Äußeren des Kalenders stellt und somit den Einstieg in die Übung und damit die Rollenübernahme erleichtert. Jeder Teilnehmer stellt sich auf diese Art und Weise in der Gruppe vor.

Auswertung:

Die Gruppe ist über den Vorschlag zunächst etwas überrascht, dennoch wird die Übung interessiert und belustigt aufgenommen. Alle Sorten von Kalendern sind vertreten, das Werbegeschenk von der Sparkasse bis hin zum echt ledernen Time-system. Die Stimmung entspannt sich sehr rasch und die einzelnen Personen stellen sich mit einer humorvollen Distanz zu sich selbst vor. Resultierend daraus finden schon in dieser frühen Phase persönliche Fragen Platz und erste Geheimnisse werden vorsichtig gelüftet.

Wesentliches Kriterium für die Effektivität dieser Übung ist die Wahl der geeigneten Person bzw. des geeigneten Gegenstandes für den Rollentausch. Voraussetzung hierfür ist eine Rollenanalyse der sozialen Rollen der Teilnehmer, in diesem Fall der Rolle des Fortbildners. Fragen wie: welches sind typische Äußerlichkeiten, welches sind die Werte und Normen und welche sind die damit verbundenen Belastungen und Einschränkungen dieser Berufsgruppen, geben dem Psychodramaleiter Hinweise auf den richtigen Gegenstand.

Der Terminkalender wird hier gewählt als „Statussymbol“ eines Fortbildners, wodurch gleichzeitig die Problematik zeitlicher Überlastung mit angesprochen wird.

3.2 Soziometrische Übung

Kontext: s.o.

Psychodramatechnik: soziometrische Übung

Ziel:

- Verdeutlichung der für dieses Seminar bedeutungsvollen soziometrischen Kriterien,
- Herstellen eines tragfähigen Beziehunsgnetzes,
- Veröffentlichung der latenten Gruppenthemen,
- Teilnehmer in Bewegung bringen (als Vorbereitung für spätere Spielphasen).

Ablauf:

Bei dieser Übung ist der gesamte Raum die Bühne, da es sich um Fragen der realen Gruppenbeziehungen handelt. Die Leitung bittet alle Gruppenteilnehmer aufzustehen und sich zunächst mal im Raum zu bewegen. Danach stellt sie Fragen zu Bereichen, die für das Seminar soziometrisch bedeutungsvoll sind. Die Teilnehmer ordnen sich entweder Gruppen zu oder sie stellen sich in einer Rangreihe auf. Fragen, die in dem oben genannten Seminar von Bedeutung sind:

- Arbeitsbereiche der Einzelnen,
- Branchen, in denen die Teilnehmer arbeiten,
- Hierarchiestufe, die Frage nach Mitarbeitern und Einflußbereich.

  Hierbei kommt es nicht auf objektive Daten an, sondern auf eine Selbsteinschätzung zu der Frage: wieviel Einfluß der Einzelne in seinem Betrieb hat.

Die zwei letzten Kriterien behandeln das Psychodrama.

- wieviel Psychodrama-Kenntnisse bestehen,
- wieviel Psychodramaanwenderpraxis hat der Einzelne in seinem momentanen Arbeitsbereich.

Auswertung:

Die Übung hat in der Gruppe den Effekt, daß deutlich wird, wo jeder Einzelne seine Kompetenzen und wo er seine Fragen an die Methode des Psychodramas hat. Das offene Verhandeln des Kompetenzthemas verändert die Stimmung in der Gruppe. Die anfangs zwar latente, dennoch massive Konkurrenz wird geringer. Das gegenseitige Messen läßt nach und die persönlichen Fragestellungen der Einzelnen bekommen mehr Raum. Der richtige Zeitpunkt, um sich mit den Bedürfnissen der Einzelnen zu beschäftigen.

3.3 Erwartungslandschaft

Kontext: s.o.

Psychodramatechnik: Auswahl und Aufbau von Symbolen

Ziel:

- Veröffentlichung der Erwartungen,
- Veränderung des Gruppenklimas
- Partielles Entlassen aus den sozialen Rollen.

Ablauf:

Der Stuhlkreis wird auf einer Seite geöffnet, so daß eine Bühne entsteht. In der Mitte des Raumes liegen Süßigkeiten unterschiedlichster Art: Bonbons, Lollies Zuckerstangen, Schokoladentierchen etc. Die Teilnehmer werden aufgefordert, sich pro Erwartung ein Symbol zu wählen. Auf der Bühne werden die Symbole nacheinander in ein Gruppenbild eingebaut, benannt und thematisch zugeordnet.

Auswertung:

Die ernsthafte Auseinandersetzung mit den eigenen Erwartungen und die Darstellung mit kindorientierten Gegenständen verändert die Gruppensituation. Die Teilnehmer verhalten sich nicht mehr entsprechend der Erwartungen, die "man" an Wirtschaftstrainer hat, sondern sie entlassen sich selbst partiell aus dieser Rolle. Regeln und Normen der sozialen Rolle werden aufgeweicht. Den Gruppenteilnehmern wird gezielt die „Erlaubnis“ gegeben, sich mit neuen kreativen Ideen auseinanderzusetzen. Rein äußerlich fällt auf, daß viel gelacht wird. Die ersten Krawatten werden gelockert und Jacketts bleiben auf den Stühlen hängen. Die äußerst intellektuelle, sachlich orientierte Atmosphäre beginnt, sich aufzulockern.

Auch hier wird deutlich, daß die Symbole nicht zufällig gewählt sind. Die befreiende, auflockernde Wirkung wird nur dann erreicht, wenn der Fundus an Symbolen aus einer „anderen Welt“ stammt. Mit Absicht werden die Teilnehmer

in einer anderen sozialen Rolle angesprochen, und zwar einer, in der die Dinge gelebt werden können, die in der Rolle des Fortbildners eventuell zu kurz kommen.

3.4 Bilder voneinander

Kontext: s.o.

Psychodramatechnik: Gruppenspiel

Ziel:

- Bearbeitung von Vorurteilen,
- Stabilisierung eines wertschätzenden Gruppenklimas

Ablauf:

Noch bleibt ein latentes Thema in der Gruppe, nämlich das der gegenseitigen Wertschätzung der Teilnehmer aus dem sozialen bzw. Wirtschaftsbereich. Es steht unausgesprochen die Frage im Raum, ob Wirtschaftstrainer oberflächlich sind, ob ihr Verhalten wenig authentisch und vor allem am Profit orientiert ist. Die Frage der Moral hängt in der Luft. Solange diese Frage nicht offen erörtert wird, ist eine wesentliche Regel des Psychodramas gefährdet, nämlich die, daß die Rückmeldung aus dem eigenen Erleben und nicht aus der Bewertung dessen bestehen soll, was der Einzelne an Fragestellungen und Problemen einbringt.

Die Gruppe wird in zwei Kleingruppen aufgeteilt, die eine mit Teilnehmern aus der Wirtschaft, die andere mit Teilnehmern aus dem sozialen Bereich. Die Gruppen erhalten jeweils eine halbe Stunde Zeit, ein Rollenspiel vorzubereiten, in dem sie ihre Bilder, Phantasien und auch Vorurteile über die andere Gruppe darstellen. Die beiden Stegreifspiele werden in der Großgruppe vorgeführt und besprochen.

Auswertung:

Der Rollentausch bringt den gewünschten Erfolg. Die Teilnehmer gehen mit Spaß an ein ernstes Thema, ein weiteres wichtiges Prinzip des Psychodramas. Sie bekommen Zugang zum Fühlen und Denken der "Anderen". In der Auswertung wird deutlich, wo Unterschiede nur in der Phantasie bestehen und wo es reale Differenzen im Erleben gibt. Diese Differenzen müssen nun nicht mehr durch Verletzungen und Abwertungen ausagiert werden, sondern können als solche überprüft, akzeptiert oder in Frage gestellt werden. Nicht die Werte der anderen werden abgewertet, um die eigenen für richtig zu befinden, sondern mit Hilfe der Werte anderer wird das eigene System auf individuelle Richtigkeit überprüft.

3.5 Resümee

Das vorliegende Beispiel verdeutlicht den Aufbau einer Seminareingangssituation. Die Grundstruktur ist einfach und auch für den „Psychodramaneuling“ leicht zu übertragen. In seinem Ablauf ist dies:

- Rollentausch,
- soziometrische Übung,
- Abklären der Erwartungen,
- Stegreif zum thematischen Einstieg.

Ein besonderer Fokus ist zu legen auf die vorhergehende Analyse der sozialen Rolle, seine potentiellen Rollenkonserven sowie mögliche Gegenrollen. Diese Analyse gibt die notwendigen Informationen, um die einzelnen Übungen zielgruppenadäquat zu verändern.

4 Psychodrama in der Organisation

4.1 Klinik-Aufbau

Kontext: Einjährige Weiterbildung von Stationsleitungen in den Bereichen Führung, Kommunikation, Team und Motivation im Gesamtrahmen einer Organisationsentwicklung im Pflegebereich. Die Teilnehmer befinden sich im ersten Seminarblock, 1. Tag.

Psychodrama-Technik: Stegreifspiel

Ziel:

- Aktivierung der berufsbezogenen (sozialen) Rollen bei den TeilnehmerInnen,
- Gegenseitiges Kennenlernen,
- Abbau von Widerstand und Anwärmung für Führungsfragen.

Ablauf:

Anwesend sind zweiundzwanzig Teilnehmerinnen. Achtzehn sind in der Funktion der Stationsleitung, vier sind Stellvertretungen. Die Institution hat das Personal für die Veranstaltung freigestellt und die Ziele grob definiert. Das Tagungshaus liegt abseits von Klinik und Stationen. Allerdings kommt eine große Anzahl der Stati-

onsleitungen direkt von den Stationen in die Fortbildung und sind „mental“ mit dem Kliniksalltag beschäftigt.

Der Personenkreis sitzt an einem Konferenztisch, der hufeisenförmig aufgebaut ist und den Tagungsraum dominiert. Die Stirnseite ist unbesetzt, bzw. frei für die beiden Trainerinnen. Der Raum ist mit den üblichen Metaplantechniken (Flipchart, Stellwände, Projektor) ausgestattet. Bei der Vorstellung und Einführung in Ziele und Inhalte der Seminarreihe herrscht Unruhe und geteilte Aufmerksamkeit. Die Situation verlangt eine kurze und präzise Formulierung des Notwendigen und einen schnellen Einstieg in den Gruppenprozeß. Die Teilnehmerinnen. werden gebeten, die Tische beiseite zu räumen, so daß in der Mitte des Raums ein großzügiger Platz entsteht. Die Leitung veranlaßt eine "Karte" der Klinik zu erstellen, um zu rekonstruieren, wie sich die Teilnehmer räumlich über das Gelände verteilen. Unter reger Absprache, Kommentaren und Gelächter stellen sie sich nach und nach mit ihren Stühlen auf "ihre" Plätze. Auf Anraten der Leitung korrigieren sie die Entfernungen untereinander und richten sich auf den jeweiligen Etagen ein. Der weitreichende Gebäudekomplex nimmt alle Winkel des Raums ein. Haupt- und Nebengebäude werden sichtbar, ebenso Streuungen und Distanzen zwischen den Personen. Der Vorgang geht erstaunlich schnell "über die Bühne", einige Teilnehmerinnen sprechen aus den institutionellen Rollen: "Jetzt bin ich wieder auf der Station.", "Ach Sie sind die Leitung in der Ambulanz!?", "Ich bin im 5. Stock!" etc. Im Interview stellen sich die Teilnehmer mit Name und Berufsrolle vor. Wir fragen nach der Station, dem Klinikbereich und der Anzahl der unterstellten Mitarbeiter. Bei der Frage "Wen kenne ich bereits aus der Zusammenarbeit oder von einer Fortbildung?" entstehen spontane Zurufe, kurze Gesprächssequenzen und Fragen; Gedächtnisstützen werden ausgetauscht. Aus den Positionen heraus werden erste Aussagen über die Klinik und der Stimmung in der Organisation laut. "Hier kennt sich doch niemand", "Es gibt ständig neue Gesichter", "Typisches Chaos-Haus".

Die Übung läßt sich in Abhängigkeit von Stimmung und Gesprächsbedarf ausdehnen, allerdings nur so lange die Gruppe noch aufmerksam und neugierig aufeinander ist und bereitwillig „auf den Stationen“ bleibt. Zeichen zur Beendigung der Übung sind gehäufte Gegenfragen an die Leitung "Waren Sie schon Mal auf so einer Station?" und vermehrte Seitengespräche.

Auswertung:

Deutlich ist die zunehmende Sicherheit, mit der die Teilnehmerinnen im Stegreifspiel in Kontakt treten. Das imaginäre Zurückgehen in die sozialen Rollen schafft Vertrautheit und den Rahmen für Kontakt. Der Aufbau der Klinik und die Präsentation der Stationen vor den (unwissenden) Trainerinnen verkehrt die Rollen "Lehrer-Schüler" für einen Moment ins Gegenteil. Das im Interview gezeigte

Interesse an Arbeitsplatz und Leitungsfunktion in der Pflege senkt den Widerstand gegenüber der Seminarleitung und dem speziellen Thema. Die kurze Aktivierung der Leitungsrolle (Anzahl der Mitarbeiter?) und der aufkeimende Kontakt auf Leitungsebene wärmen das Thema "Führung" an. Die Überleitung zu einer anderen soziometrischen Aufstellung ist von hier aus leicht umgesetzt, da die Teilnehmer neugierig aufeinander werden und die frühe Auflösung der "Konferenz-Sitzordnung" Raum für Improvisation zuläßt.

4.2 Soziometrie: Stationsleitung in der Klinik-Hierarchie

Kontext: s.o.

Psychodrama-Technik: Klinik-Soziogramm

Ziel:

- Erforschung der Berufsrolle „Stationsleitung“ in der Klinik und Differenzierung zwischen offizieller und inoffizieller Hierarchie,
- Rollentraining

Ablauf:

Die Technik wird eingeleitet über die Frage nach dem offiziellen Klinikorganigramm, in dem das hierarchische Gefüge der Institution zusammengefaßt ist. Entsprechend der häufig erlebten Unklarheit, die Institutionen im Wandel bezüglich der formalen Leitungsstruktur demonstrieren, sind auch in dieser Gruppe nur wenige Teilnehmer über die offizielle Hierarchie informiert. Für einige liegt sie völlig im Dunkeln. Unklar ist vor allen die oberste Leitungsstruktur (geschäftsführende Triade) und die auf gleicher hierarchischer Ebene angesiedelten Kollegen aus medizinischem Bereich und Verwaltung (siehe Abb. 3).

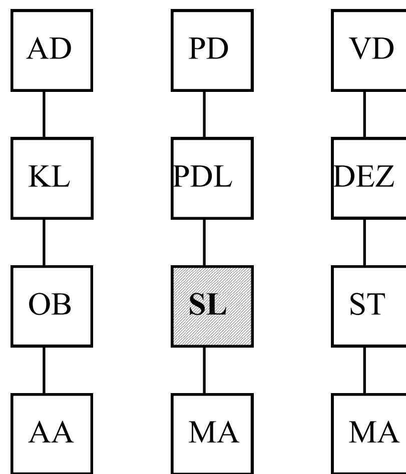


Abb. 3: Formelles Klinik-Organigramm

ÄD = Ärztlicher Direktor, PD = Pflegedirektor, VD = Verwaltungsdirektor
KL = Klinikleitung (Chefarzt), PDL = Pflegedienstleitung, DEZ = Dezernatleitung
OB = Oberarzt, SL = Stationsleitung, ST = Stellvertreter
AA = Assistenzarzt, MA = Mitarbeiter (Pflege), Mitarbeiter (Verwaltung)

Bei den Teilnehmerinnen wird der Wunsch genannt "ihre" subjektiv wahrgenommene Klinikshierarchie dem offiziellen Gefüge entgegenzustellen. Um von der Ebene der allgemeinen Diskussion auf die Ebene des „Erlebbaren" zu kommen, wird eine Protagonistin ausgewählt, die ihre eigene Position in der Leitungsstruktur in einem Aufbau untersucht. Frau B. und die Psychodramaleiterin betreten die Bühne. Es wird ihr erklärt, daß sie nun die Möglichkeit hat, die jeweiligen Leitungspositionen mit Mitgliedern der Gruppe (ganz subjektiv) zu besetzen und entsprechend der empfundenen Machtposition Nähe und Distanz zueinander auszuwählen. Da der Aufbau einige Zeit in Anspruch nimmt, erscheint es sinnvoll, die „Mitspieler" (Antagonisten) auf Stühle zu setzen. Das Vorgehen ist für die mit derartigen "Rollenspielen" nicht vertrauten Teilnehmer zunächst ungewohnt. Einige drücken ihr Befremden aus. Bei anderen scheint die Vorstellung, die Rolle des "Klinikchefs" persönlich darzustellen, Neugier und Spannung auszulösen. Frau B. besetzt zunächst das Direktorium und schiebt die Positionen sorgfältig hin und her, um das von ihr empfundene Machtgefälle räumlich zu präsentieren. Für ihre eigene Position der Stationsleitung wählt sie eine Person, die ihr persönlich näher steht. Die Konstellationen zwischen ihrer Position, der Stellvertreterin und den Mitarbeiterinnen entsprechen nicht mehr der hierarchischen Struktur. Die Positionen verschmelzen in einem Klumpen. Frau B. fällt es sichtlich schwer, die Rollen räumlich voneinander abzugrenzen.("Die sind alle ganz nah bei mir"). Das endgültige Bild der Hierarchie ist im Vergleich zur offiziellen Struktur verschoben (siehe Abb. 4).

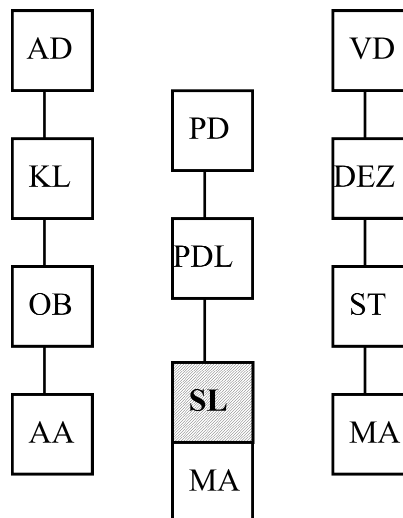


Abb. 4: Informelles Klinik-Organigramm

Kurzbezeichnungen wie Abb. 3

In einem zweiten Schritt identifiziert sich die Protagonistin mit den Positionen der Mitspielerinnen und findet Zugang zu den jeweiligen Sichtweisen, Ansprüchen und Erwartungen an die Rolle der Stationsleitung. Im Eindoppeln wird jeder Antagonist mit einem oder zwei Sätzen in direkter Rede an die Protagonistin auf seine Rolle vorbereitet. Im Aufbau der Szene zeigt Frau B. gutes Gespür für Machtansprüche (Verwaltungsdirektor), Konkurrenzen (Kliniksleitung - Pflegedirektorin) und Seilschaften (Kliniksleitung - Oberarzt). Der „Gang“ durch die Klinikhierarchie scheint sie anzustrengen aber nicht zu überfordern. Von ihrem eigenen Platz überprüft Frau B. die aufgebaute Hierarchie. Die Mitspieler zeigen Gefallen an der Szene und treten in spontane Interaktion. Auf Anweisung der Leitung wenden sie ihre Aufmerksamkeit zur Protagonistin in der Rolle der Stationsleitung und geben zentrale Botschaften aus ihren Rollen wieder. Die Protagonistin ist von der ausgesprochenen "geballten" Anspruchslast sichtlich berührt und auch aggressiv gestimmt: "Genau so ist es. Alle wollen was von mir und keiner unterstützt mich wirklich." Stimme und Mimik zeigen deutlich ihre Empfindung, eine Mischung aus Resignation und Ärger. (Hier besteht die Möglichkeit zu doppeln und das Gefühl - in der Regel Ärger - zu verstärken). In unserem Beispiel ist die Protagonistin deutlich am Gefühl: "Die sitzen alle auf meinem Schoß. Ich bin doch nicht für alle hier verantwortlich!?" Die Protagonistin zeigt den Impuls das Leitungsgefüge spontan zu verändern. Sie fordert ihre direkte Stellvertreterin auf bei ihr zu bleiben, während das Mitarbeiterteam weiter nach unten (zum Patienten) gerückt wird. Sie wünscht sich ihre Vorgesetzte mehr als Unterstützung und empfindet die Assistenzärzte mit ihrer Fragerei als lästig und "entschieden zu nah“. Sie fügt hinzu: „Die oben sind mal wieder nicht da - aber da läßt sich eh' nichts ändern."

Auswertung:

Deutlich ist die zunehmende Sicherheit, mit der die Teilnehmerinnen im Stegreifspiel in Kontakt treten. Das imaginäre Zurückgehen in die sozialen Rollen schafft Vertrautheit und den Rahmen für Kontakt. Der Aufbau der Klinik und die Präsentation der Stationen vor den (unwissenden) Trainerinnen verkehrt die Rollen "Lehrer-Schüler" für einen Moment ins Gegenteil. Das im Interview gezeigte Interesse an Arbeitsplatz und Leitungsfunktion in der Pflege senkt den Widerstand gegenüber der Seminarleitung und dem speziellen Thema. Die kurze Aktivierung der Leitungsrolle (Anzahl der Mitarbeiter?) und der aufkeimende Kontakt auf Leitungsebene wärmen das Thema "Führung" an. Die Überleitung zu einer anderen soziometrischen Aufstellung ist von hier aus leicht umgesetzt, da die Teilnehmer neugierig aufeinander werden und die frühe Auflösung der "Konferenz-Sitzordnung" Raum für Improvisation zuläßt.

4.3 Jahresringe zur Integration von Jung und Alt

Kontext: s.o.

Psychodrama-Technik: Jahresringe und Statuenarbeit

Ziel:

- Klärung der Berufsrolle und Transparenz in geltende Spielregeln und Normen,
- Gruppenstabilisierung und Integration.

Ablauf:

Die Übung wird eingeleitet mit der Frage nach dem Teilnehmer mit der meisten Leitungserfahrung. Die ausgewählte Person stellt sich auf einen zentralen Platz im Raum. Die Teilnehmerinnen werden gebeten, sich nach dem Kriterium „In welchem Jahr besetzte ich zum ersten Mal eine Führungsrolle im Pflegebereich?“ entsprechend den Leitungsjahren zuzuordnen und sich ringförmig hintereinander aufzustellen. Es bedarf einige Zeit bis die Teilnehmer sich an ihr „Einstiegsjahr“ in die Führung erinnern und untereinander den Platz für die jeweiligen Jahreszahlen bestimmt haben. Auf der Bühne findet das rege Gemenge ein ruhiges Standbild, in dem sich die älteren Jahrgänge im Zentrum der kreisförmig angeordneten Gruppe befinden. Die Jüngeren bilden den äußeren Rand. Die Teilnehmer sind aufgefordert noch einmal an die damalige Zeit, ihre Umgebung und „Führungslandschaft“ genau zu erinnern und ein Symbol zu wählen, das für sie die Berufsrolle in dieser Zeit am besten charakterisiert. Die Stimmung in der Gruppe verändert sich in eine ruhige und fast bedächtige Atmosphäre. Entsprechend der breiten Altersstreuung stammen die genannten Symbole sehr unterschiedlichen Führungswelten: „Haube“, „Mutter-Oberin“, „Heiliger Dienstplan“, „Autorität“,

sowie „Dienstleistung“, „PC,“ und „Profit-Center“ sind einige der sehr unterschiedlichen Assoziationen. Zur weiteren Bearbeitung des Themas sollen sich die Teilnehmerinnen in Arbeitsgruppen aufteilen. Die Interaktionen auf der Bühne führen zur Aufweichung der Baumstruktur und natürlichen „Clusterbildung“, so daß die Aufteilung in vier Kleingruppen der Jahresstufung entspricht. Ca. fünf Teilnehmerinnen haben sich pro Altersgruppe zugeordnet. Auffallend in dieser Gruppe ist die große zeitliche Lücke zwischen den „Oldies“ (Einstieg anno 1961) und dem „Mittelalter“ (Einstieg anno 1988). Die Gruppen ziehen sich zurück mit dem Auftrag, unter Berücksichtigung der Symbole sich über ihre Gemeinsamkeiten und unterschiedlichen Führungserfahrungen auszutauschen und sich auf eine Plastik oder Statue zu einigen, die ihren „Zeitgeist“ widerspiegelt und der Gesamtgruppe vorgestellt wird. Der Rückzug aus der Großgruppe scheint für alle entlastend und die Kleingruppenarbeit wird sehr konzentriert aufgenommen.

Auswertung:

Die aufgebauten Statuen spiegeln nicht nur die Führungslandschaften der jeweiligen „Epoche“ sondern geben auch Teil der Stimmung wieder, die Teilnehmer mit der Epoche verbinden. So stehen die „Oldies“ in einer festen Formation, im engen Kontakt miteinander, nach vorne schauend auf der Bühne. Dagegen strahlt die Statue der „Youngster“ Vereinzelung, Individualität und Unruhe aus. In der gegenseitigen Befragung zur Statue und zu den Ergebnissen aus den Kleingruppen wird deutlich, daß die Führungsrolle in den frühen Epochen durch Statussymbole und Werte bedeutsame Stütze erfahren hat, die in der Veränderung der Berufsrolle an Geltung verloren haben. Der Überblick über 35 Jahre Entwicklung der Berufs- und Führungsrolle „Stationsleitungen“ hinterläßt bei den Älteren ein Gefühl von Verlust.

Im Identifikationsfeedback wird deutlich, daß für die „Oldies“ Führung in der traditionellen Rolle der „Oberin“ mit klaren Aufgabenstrukturen und Autoritätssymbolen einfacher war und der Übergang zu „mehr demokratischer Führung“ und „Professionalisierung“ ein großes Abenteuer, aber auch Orientierungs- und Machtverlust bedeutete. Ein Teil der Gruppe zeigt deutlich ihre Abgrenzung und ihr „Stehen bleiben“ in den alten Traditionen. In Identifikation mit den jungen Führungskräften wird das Gefühl der „Suche nach Neuem“ aber auch der „Überforderung“ in der Führungsrolle transparent.

Im Sharing wollen die Alten ihre Führungserfahrung an den Mann bringen: Sätze wie „Ich würde an ihrer Stelle....“ leiten eine Kommunikationssequenz ein, die den Wunsch der „Oldies“ deutlich macht, aus ihren Erfahrungen zu berichten und der nachfolgenden Generation etwas mitzugeben Das jeweilige Ringen um Verständnis für die eigene Position gibt den Blick auf die unausgesprochenen Normen frei, die den Kontakt untereinander und das Ausfüllen der Berufsrolle beeinflussen: „Das Führungsleitbild der Alten ist autoritär.“- „ Neuzeitliches

Management macht einsam und unbeliebt."- „ Die Jungen machen sowieso was sie wollen."- „ Von der Institution kriegt man hier nie Unterstützung". Augenscheinlich sind hier Normen entstanden, die Weiterentwicklung der Berufsrolle in Richtung modernes Management verhindern.

Mit der Psychodrama-Technik „Jahresringe" können Unterschiede im Klientensystem herausgearbeitet und der Prozeß der Binnendifferenzierung auf Gruppenebene gefördert werden. Auf gruppendynamischer Ebene trägt die Übung zur Entspannung der Atmosphäre und Verbesserung der Kommunikationswege bei. Der interpersonale Konflikt zwischen alten und neuen Rollenerwartungen wird nicht mehr unbewußt (als Spaltungsphänomen) auf Gruppenebene ausgetragen. Insgesamt haben die Interventionen durch Psychodrama und Soziometrie den Boden für eine akzeptierende Haltung zwischen sonst rivalisierenden Cliquen in der Institution geschaffen. Der kontinuierliche Blick aufs System und seine Einflußgrößen lenken den Fokus von der individuellen, sich selbst oder einzelne verantwortlich machenden Sicht der Dinge auf den Gesamtzusammenhang. Rollenübernahme und Statuenarbeit sind Motor für mehr Rollenflexibilität und psychische Beweglichkeit. Die intra- und interpsychischen Rollenkonflikte und unterschwelligen Verhaltensnormen sind benannt und durch die offene psychodramatische Betrachtung weniger blockierend für das Beziehungsgeflecht und das Entwicklungspotential der Gruppe. An dieser Stelle bietet der Gruppenprozeß den richtigen Boden für differenzierte Falldarstellungen (Protagonistenarbeiten) und Interventionen auf Gruppenebene (Soziometrien, Gruppenübungen) zur Betrachtung und Bearbeitung unterschiedlicher Strategien und Problemlösungen im Führungsalltag der Stationsleitungen .

4.4 Soziogramme zur Teamanalyse

Kontext: TeilnehmerInnen eines Führungsseminars im Rahmen einer einwöchigen innerbetrieblichen Weiterbildung. Die Organisation befindet sich in einem Umstrukturierungsprozeß. Die Führungskräfte sind mit der Realisierung von Zielvorgaben beschäftigt.

Psychodramatische Technik: Team-Soziogramm

Ziel:

- Rollenklärung für Führungskräfte in Bezug auf Mitarbeiter-Kollegen-Vorgesetztenteams,
- Differenzierung zwischen realen und phantasierten Teamerwartungen,
- Überprüfung von Nähe und Distanz im Team als Grundlage von Führung.

Ablauf:

Die TeilnehmerInnen sind aufgefordert ihre Führungsrolle und -position im Mitarbeiterteam mit Hilfe von Soziogrammen zu untersuchen und gegebenenfalls zu verändern. Eine Protagonistin möchte die auf sie gerichteten Erwartungen einer sehr heterogenen Mannschaft, bestehend aus Ingenieuren, Betriebsrat, Qualitätsmanager und Verwaltung, im Rahmen einer geplanten Produkteinführung überprüfen. Sie sucht sich einen Platz im Raum, den sie mit einer Doppelgängerin (Person aus der Gruppe) besetzt. Sie wählt für jeden Mitarbeiter (evtl. auch Vorgesetzten) eine TeilnehmerIn und weist ihr einen Platz im Raum zu, den sie sehr genau auswählt. Sie stellt sich kurz an den Platz der Antagonisten (Rollentausch) und identifiziert sich mit der Rolle, indem sie einige Sätze zur derzeitigen Situation im Betrieb und die Erwartung an die Vorgesetzte in einer Botschaft formuliert. Sie unterstützt ihre Identifikation mit der jeweiligen Rolle durch Veränderung der Stimme und Andeuten von typischen Gesten ihrer Mitarbeiter. Sind die Rollen vergeben und der Aufbau in Bezug auf Nähe und Distanz der Personen nach Aussage der Protagonistin ihrem inneren Bild entsprechend, übernimmt sie die Position der Doppelgängerin (Platzhalter), um sich im Zentrum des Soziogramms mit den Stimmen und Erwartungen der „Mitarbeiter“ zu konfrontieren. Die Antagonisten sind aufgefordert auf Wunsch die Botschaften mehrfach zu wiederholen und ihre Stimmen entsprechend der Anweisungen der Protagonistin zu variieren. Sie läßt die Stimmen und Gesten auf sich wirken und spricht im inneren Monolog ihre Gefühle aus. In spontanen Reaktionen geht sie verbal auf formulierte Erwartungen ein und sortiert für sich die Botschaften nach ihrer Wertigkeit. In einer ruhigen nonverbalen Phase „modelliert“ sie den Aufbau in der Weise, daß die Mitarbeiter auf Positionen verwiesen werden, die sie gefühlsmäßig für weniger belastend und im Sinne der Aufgabenbewältigung als sinnvoll erachtet.

Auswertung:

Soziogramme sind Instrumente, um Gruppenstrukturen bildhaft darzustellen (vgl. Abs. 2.2). Die Anschaulichkeit gibt dem Protagonisten einen schnellen Überblick über seine derzeitigen Gruppenpositionen und seine innerlich aufgebauten Entfernungen zu einzelnen Gruppenmitgliedern. In unserem Beispiel ermöglicht es der Protagonistin ihre derzeitige Situation in Bezug auf eine anstehende Entscheidung nachzuspüren und sich die einflußnehmenden Botschaften aus dem Team zu vergegenwärtigen.

4.5 Statuenarbeit in Großgruppen

Kontext: Moderation einer Studientagung zur Verbesserung der Kooperation unterschiedlicher Referentengruppen in der kirchlichen Jugendarbeit. Teilnehmerzahl: 90, darunter 3 Referentengruppen und das Leitungsteam.

Psychodrama-Technik: Statuenarbeit und nonverbales Rollenspiel

Ziel:

- Veröffentlichung unterschiedlicher Positionen der Berufsgruppen und Leitungsgruppen zum Thema „Kirchliche Jugendarbeit“ im Großgruppenkontext,

- Verbesserung der Kommunikation zwischen den Referentengruppen und zwischen Referentengruppen und Leitung.

Ablauf:

Die Teilnehmer werden aufgefordert sich im Tagungsraum ihren jeweiligen Referentengruppen zuzuordnen. Es entstehen 4 Kleingruppen (Dekanats-,Sach-, Verbandsreferenten, Leitungsteam) von 15 bis 20 Personen. Die Leitungsgruppe umfaßt 5 Personen. Die Kleingruppen bekommen den Auftrag sich zurückzuziehen und ihre derzeitige Situation in der Institution zu reflektieren und in eine Statue oder ein nonverbales Rollenspiel zu übersetzten. Die TeilnehmerInnen werden ermutigt, sich in ihrer Unterschiedlichkeit darzustellen. In drei weiteren Statuen oder bewegten Bildern sollen die Gruppen ihre Wahrnehmung von den jeweils anderen Fachgruppen und der Leitungsgruppe wiedergeben. So daß jede Gruppe 4 Bilder vorbereitet.

In der Eröffnungsphase bauen die Gruppen ihre Selbst- und Fremdbilder der Reihe nach auf. Die 4 Bilder pro Gruppe werden kommentarlos nacheinander gezeigt. Die Wirkung der stehenden und bewegten Bilder sollen nicht durch Zwischenkommentare und Bewertungen geschmälert werden. Haben alle Gruppen ihre Aufbauten dargestellt, breitet sich eine konzentrierte und gespannte Stille im Raum aus. Die Prägnanz der in Bilder umgesetzten Selbst- und Fremdwahrnehmungen bleibt nicht ohne Wirkung auf die Stimmung in der Gesamtgruppe. Die Betonung der nonverbalen Ebene verhindert verwässernde Diskussionsbeiträge.

Die einzelnen Gruppen werden in den Innenkreis (Fish-Bowl-Prinzip) der Großgruppe gebeten und geben - sofern gewünscht - in wenigen Sätzen ihre Stimmungen wieder.

Nach der Rückmeldung jeder Gruppe werden die Kleingruppen mit dem Arbeitsauftrag entlassen, innerhalb von 30 Minuten Fragen und Erwartungen in Form von Rückmeldungen an die jeweiligen Referenten- und Leitungsgruppen vorzubereiten.

Die Feedbackphase wird in Form der psychodramatischen Kette („chain“) organisiert: Die Gruppen sitzen in unterschiedlichen Ecken des Tagungsraumes. Vor jeder Gruppe sind zwei Stühle gestellt. Einer für den gewählten Gruppensprecher, ein zweiter für die Sprecher aus den Fremdgruppen. Die „Kette“ beginnt, in dem ein Sprecher aus der Gruppe A auf den leeren Stuhl einer Fremdgruppe B wechselt und entweder eine Frage stellt oder eine Rückmeldung an die jeweilige Gruppe

gibt. Die Antwort bekommt er von dem Gruppensprecher. Weiß er nicht zu antworten, gibt die Gruppe im Background Hilfestellung durch Zurufe. Um den Feedback-Charakter der Veranstaltung beizubehalten sieht die Methode vor, daß nach jedem Austausch (Frage-Antwort, bzw. Rückmeldung) der Sprecher in seine Gruppe A zurückkehrt und nun B die Möglichkeit erhält eine der 3 Fremdgruppen seinerseits aufzusuchen.

Auswertung

Die Offenheit in den Rückmeldungen wird durch den psychodramatischen Prozeß und der konsequenten Verwendung von Bildern und Rollenspiele als Feedback-Instrument erleichtert. In den Statuen und Bildern „leben" die Mitarbeiter ihre derzeitige institutionelle Situation nach. Anders als auf der deskriptiven Ebene, die Distanz zum Erlebten zuläßt oder gar begünstigt, befinden sich die TeilnehmerInnen hier mitten in einem Abziehbild ihrer Realität. Das Konfrontiertwerden mit den Realitäten der Fremdgruppen schärft den Blick für Unterschiedlichkeiten bei gleichzeitiger Möglichkeit zur Identifikation mit deren Gefühle. Der konzentrierte Dialog zwischen den Fachgruppen schafft Motivation für institutionelle Veränderungen

Die konsequente Einhaltung der Gruppenteilung, auch in der Phase des Austauschs erhöht die Kohäsion in den Kleingruppen, die für einen offenen gruppenbezogenen Austausch notwendig ist. Es verhindert das Abrutschen auf die Individualebene, die im Rahmen einer innerbetrieblichen Tagung zur Verbesserung der Kooperation zwischen den Berufsgruppen, wenig förderlich ist.

Auf der inhaltlichen Ebene werden die vorgetragenen Veränderungswünsche festgehalten und mit Hilfe der Metaplan-Technik strukturiert. Die vorgetragenen Inhalte, ebenso wie die aus dem Großgruppenprozeß gewonnenen Informationen zur Beziehungsstruktur der Organisation bieten Grundlage für Maßnahmen der Organisationsentwicklung.

4.6 Der soziometrische Zirkel im Motivationsseminar

Kontext: Führungsseminar für Stationsleitungen „Zwischen Pflege und Management", Block 4 („Motivation") der Jahresweiterbildung. Die TeilnehmerInnen sind mit der Frage beschäftigt, in wieweit die neue Berufsrolle „Managerin" mit ihrem Berufsverständnis „Pflege" vereinbar ist.

Psychodramatische Technik: Soziometrischer Zirkel nach A. Hale

Ziel:

- Integration der Gruppenressourcen,

- Reflexion der individuellen Motivlage für Veränderung,

- Förderung kreativer Prozesse auf Gruppenebene.

Modell:

Der „Sociometric Cycle“ ermöglicht ein Aktions-Exploration in der Gruppe, die sowohl den Gruppenprozeß, als auch die Motivation für Veränderungen bei einzelnen verändern kann. A. Hales „Cycle“ baut ebenso wie das *Zyklische Modell kreativer Prozesse* von J.L. Moreno (1982) auf die Kontinuität von kreativen Veränderungsprozessen im Menschen auf. Beide Konzepte gehen davon aus, daß zur Erfüllung einer neuen Rolle die innere Bereitschaft durch einen besonderen Anwärmungsprozeß in Gang gesetzt wird. Die Anwärmung für Neues und die langsame Ablösung von bekannten Mustern (Konserven) geschieht über *„Wahrnehmungen“, „Imaginationen“* und *„Spontane Prozesse“,* die es der Person ermöglichen, sich etwas neues vorzustellen und der kulturellen Konserve etwas neues hinzuzufügen (Hale, 1994). Mit der Schablone des Zirkels ist es möglich, die Veränderungssprozesse einer Person oder einer Gruppe in Bezug auf ein bestimmtes Kriterium zu untersuchen und sichtbar zu machen.

Ablauf:

In der Fortbildung von Stationsleitungen eignet sich das soziometrische Raster, bestehend aus den Quadranten „Frühling, Sommer, Herbst und Winter“ zur Exploration der Akzeptanz- bzw. Ablehnungstendenz zur neuen Berufsrolle „Managerin“ und der differenzierten Betrachtung der individuellen und gruppenbezogenen Motivation. Zweites Ziel ist die Betrachtung von Werten aus dem alten System (z. B. humanitäre Pflege), die zu bewahren sind und in das neue System transportiert werden sollten.

Wie auch von Hale in ihrem Arbeitskript vorgeschlagen, dient ein Klebeband zur Konstruktion des Fadenkreuzes auf dem Fußboden. Nachdem der Zirkel und seine Positionen erklärt wurde, sucht die Gruppe nach der richtigen Formulierung des Kriteriums, das die Zugewandtheit bzw. Ablehnungen im Gruppenprozeß am schärfsten kontrastiert. In unserem Beispiel fand die Aufteilung nach den Kriterien „Übernahme der Berufsrolle Managerin“ und im zweiten Durchgang „Einführung der Budgetierung auf Station“ statt. Einige Teilnehmer zögern die Standortbestimmung hinaus. Entsprechend der häufig idealisierten Gruppennorm „Mittelmaß“ und „Einheitlichkeit“ ist die Ausdifferenzierung ein längerer Prozeß. Es scheint ratsam, die Gruppe zu ermutigen und sich beim „Gang“ durch die Felder der Schablone Zeit zu lassen. Das Ausprobieren der unterschiedlichen Quader gibt den spielerischen Touch, sich mit verschiedenen Positionen auseinanderzusetzen. Ein Ergebnis der Soziometrie ist, daß die Altersstruktur der Gruppe („Oldie“ versus „Youngster“), wie sie sich in den Jahresringen in puncto Führungserfahrung zeigte, im Zirkel nicht abgebildet wird. Die hier stattfindende Vereinzelung der Positionen

ermöglicht die Herauskristallisierung neuer Formen und Strukturen. Die TeilnehmerInnen geben ihre Haltungen und Gefühle auf den eingenommenen Positionen wieder. Die Frage, welche Bedingungen den nächsten Schritt im Zirkel begünstigen, wird sowohl auf der strukturellen als auch auf der persönlichen Ebene betrachtet: *„Unterstützung vom Vorgesetzten*“, „*Mehr Vernetzung auf unserer Ebene*“ oder auch „*mehr Selbstbewußtsein*“, „*Weniger Ärger auf den Laden“, „Distanz zu anderen“* sind die spontanen Reaktionen. An dieser Stelle bestehen Möglichkeiten, die Arbeit im Zirkel mit psychodramatischen Techniken (z. B. Rollentausch mit Personen auf „abschreckenden“ Positionen) zu vertiefen. Die Kunst der Anwendung in der Erwachsenenbildung besteht auch hier in der richtigen „Dosierung“ von Intensität und Tiefgang. Ist die Einführung der Methode und die Aufforderung zur Positionierung zuwenig intensiv, so wird auch die Soziometrie nicht mehr als ein kurzes Blitzlicht abbilden, das mehr oder weniger ehrlich den Motivationspegel der Gruppe spiegelt, ohne daß Selbstreflexion und die Betrachtung der interpersonalen Komponenteaktiviert wird. Auf der anderen Seite ist die „Pforte“ zu tiefen Selbsterfahrungsthemen (Ebene 3 und 4) auch hier geöffnet. Wird die Ebene der Fortbildung im beruflichen Kontext zugunsten der biographischen eingetauscht, steht der Bearbeitung von tiefen Themen (*„Ich konnte das noch nie.“- „Führungsrollen machen mir Angst.“)* nichts mehr im Wege. Lädt doch die Zirkel-Soziometrie auch dazu ein, sich mit Fragen zum aktuellen Lebenskonzept („*Life-position*“) oder zur gruppendynamischen Funktion (*„Sociometric Position*“) zu konfrontieren (Hale, 1994).

Auswertung:

Die Erfahrungen im „Zirkel“ geben Impulse auf allen drei Ebenen des Beratungsprozesses:

- zusätzliche Klarheit in der Frage der persönlichen Motivation zur Übernahme von Führungsrollen.

- Integration unterschiedlicher Ressourcen auf Gruppenebene im Sinne des Ökologie-Prinzips und Meßlatte für die Qualität der aktuellen Gruppenstruktur.

- Auseinandersetzung mit institutionellen Strukturen, die den Veränderungsprozeß fördern bzw. blockieren.

In und auch noch nach der Auswertung des „Sociometric Cycle“ sind die Teilnehmer mit Gedanken und Gefühlen mit sich selbst, aber auch mit den Beziehungen und Polarisierungen in der Gruppe beschäftigt. Die bewußte Ausdifferenzierung in „Pole und Antagonisten“ setzt kreative Prozesse frei, die durch Konformitätsnormen gebremst sind und die zur weiteren Fortbildung notwendige Voraussetzung sind.

Da in der Gruppe immer wieder Tendenzen bestehen, an Mängeln und Hindernissen der Institution *(„Es geht sowieso alles nicht*“) festzuhalten und sich ggf. „einzurichten“, sind Methoden und Techniken, die an der Bewegung und an der Vision arbeiten den klassischen Methoden der Problemanalyse („*Was läuft wie und warum schlecht oder gar nicht?“)* voraus. Das psychodramatische Rollenspiel, das Handeln in der Surplus-Realitiy und die Soziometrie können die Lösungsphantasien einer Gruppe direkt stimulieren und stellen das Rüstzeug für spontanes Ausprobieren von Leitungsrollen, Teammodellen und „institutionellen Leitungsvisionen“.

4.7 Leitungsmodelle in der Surplus-Realitiy

Kontext: Studientagung mit Vertretern aus dem Pflegebereich (Direktorium, Kliniksleitungen, Schulleitungen, Innerbetriebliche Fortbildung) zur Einführung neuer Leitungsstrukturen. Teilnehmerzahl: 42

Psychodramatische Technik: Surplus-Ebene

Ziel:

- Stärkung von Lösungserwartungen,
- Förderung kreativer Prozesse ,
- Vermeidung von „Trance-Phänomenen“ in Großgruppen.

Ablauf:

Das folgende Beispiel beschreibt die psychodramatische Arbeit in der „Surplus Realitiy“ während einer Tagung zum Aufbau neuer Leitungsstrukturen auf Kliniksleitungsebene. In der hierarchieübergreifenden Tagung, die parallel zur Fortbildung von Stationsleitungen stattfindet und die Ergebnisse aus den Seminaren im Sinne der Zielsetzung der Organisationsentwicklung aufnimmt bzw. umsetzt, arbeiten Pflegedirektorin, Klinikleitungen, innerbetriebliche Fortbildung und Schulleitung aus dem Bereich der Pflege unter Moderation an einem neuen Leitungsmodell, in dem Kompetenz- und Kommunikationsstrukturen klarer und effektiver geregelt sind. Die TeilnehmerInnen stellen ihre Wünsche, Bedenken und Befürchtungen zu den unterschiedlichen Leitungsmodellen (Stellvertreter-Modell, Bereichsleitungsmodell etc.) vor und die Diskussionsthemen nehmen immer komplexeren Umfang an. An dieser Stelle entscheidet sich die Leitung die methodische Herangehensweise umzustellen werden und mit der psychodramatischen „Surplus-Technik“ den Fokus der Aufmerksamkeit auf das gewünschte Ziel zu richten. Nicht mehr: *„Warum funktioniert unser aktuelles Management-Modell nicht, und welcher Baustein müßte verändert werden?“* Sondern: *„Wie sieht Management aus, wenn es funktioniert?“* Die zielorientierte

Fragestellung ermöglicht die psychodramatische Arbeit an Visionen und „Wundern“, wie es im methodischen Vorgehen des Psychodramatikers A. Williams (1993) praktiziert wird. Überträgt man seinen therapeutischen Ansatz auf die Arbeit im Prozeß der Organsationsentwicklung sind auch hier die Interview-Technik und die Fokussierung auf das Ziel der wichtigste Schritt. Die Technik des „Zirkulären Fragens“ erleichtert der Leitung die Arbeit konsequent auf das Ziel zu richten: „*At least question protagonists on how things would feel or look or sound when they were different and the problem was behind them“ (ebd.).*

In unserem Beispiel wird eine Teilnehmerin aus der Gruppe aufgefordert, die von ihr favorisierte Leitungsstruktur unter Beteiligung aller Anwesenden im Raum zu modulieren. Sie wird nach ihrer Vision gefragt und im zirkulären Fragen auf die Ausgestaltung ihres „Institutionellen Wunders“ vorbereitet. Die „Mitspieler“ begeben sich (auf Stühlen sitzend) auf die vorgegebenen hierarchischen Positionen und beleben das visionäre Bild mit spontanen Kommentaren, Vorschlägen und Dialogen. Im Rollentausch mit den zentralen Leitungsfunktionen werden die Phantasien, Wünsche und Bewertungen der Protagonistin in Bezug auf die neue Leitungsstruktur für alle Anwesenden verständlich. Nachdem die Leitungsstruktur „steht“ und die Anforderungen an Leitungsrollen und Hierarchiestufen formuliert sind, sind die TeilnehmerInnen aufgefordert das Bild der Struktur noch einmal (still) zu reflektieren und ihr Empfinden in den Rollen nachzuspüren. Anschließend möchte eine zweite Person ihre Vision als institutionelles Wunder zu stellen. Die Umsetzung von mehreren Modellen bringt die Beteiligten in immer wieder wechselnde Leitungskonfigurationen.

Die „Regie“ hat immer die jeweilige Person aus der Gruppe, in dem sie als „Expertin“ für Modellentwicklung den Ton angibt und den Aufbau bestimmt.

Auswertung:

Das befristete Eintauchen in die „gedachte Struktur“ erleichtert den Personen die Auseinandersetzung über notwendige Voraussetzungen in einer funktionierenden Aufgaben- und Kommunikationsstruktur. Das Bewegen in unterschiedlichen räumlichen Strukturen sensibilisiert für den Einfluß der hierarchischen Struktur auf Führungsstil und Verantwortung auf den jeweiligen Leitungsebenen. Durch die Aufbauten der „Sur-Plus“ Modelle unter Einhaltung der Vorstellung „die Teilnehmer sind Experten (of their own problems), nicht Patienten oder Zuschauer eines maroden Leitungssystems“ , und „alles ist machbar“ werden Ziel - und Lösungsorganisation in der Gruppe aktiviert. Dem bekannten „Trance-Phänomen“ in Gruppen, das insbesondere die Leitung gefährdet, das Ziel völlig aus dem Auge zu verlieren und in den kontroversen Detailargumenten der Teilnehmer förmlich „baden zu gehen“, ist hier ein Riegel vorgeschoben. Die Nähe zur Bühne und die Frage „Was kann gehen und wie soll es aussehen?“ bringen den Fokus konsequent auf das Ziel und hilft bei der Entmystifizierung von traditionellen Betriebskulturen,

die den Weg der Veränderung von „gewachsenen“ Strukturen in der Regel als „steinig“ und auf jeden Fall langatmig ansehen.

Nach der Großgruppe sind inhaltlich konkretisierende Gespräche (in unterschiedlichen Gremien) und Testphasen notwendig, um das neue Modell in die Klinikrealität umzusetzen. Der Vorteil der Psychodrama-Methode liegt in der Aktivierung von brauchbaren Modellen und der Beschleunigung der Auswahlverfahren. Der psychodramatische Zoom auf Zukünftiges aktiviert die Teilnehmer zur Tat und enttarnt Widerstände und Scheinlösungen sehr viel präziser als im moderierten Gespräch.

4.8 Resümee

Die Beispiele verdeutlichen die Effizienz und Praktikabilität der Psychodrama-Methode in Fortbildung und Organisationsberatung.

Mit der handlungsorientierten Vorgehensweise in Psychodrama, Soziometrie, Sur-Plus-Reality und Stegreifspiel sind die Teilnehmer schnell bereit, die Fortbildungsthemen in ihre Realitäten umzusetzen bzw. für sich zu überprüfen. Durch Rollen-Interview und alltagsnahe szenische Aufbauten fühlen sich die Teilnehmer in ihren beruflichen Welten ernst genommen und „gesehen“. Haben sich die TeilnehmerInnen ans Handeln und Ausprobieren gewöhnt, sind konzeptionelle Überlegungen und Theorien Teil der Auswertung von „Erprobten“. Die Beispiele in diesem Artikel konzentrierten sich auf den Einsatz der gruppengerichteten Psychodrama-Techniken, weil sie im Vergleich zu den themenzentrierten Einzelarbeiten im Prozeß der Organisationsentwicklung eine besondere Wertigkeit haben.

Neben den Techniken ist der psychodramatische „Überbau“: Das Gruppenkonzept, Netzwerk und Rollentheorie, die Handlungs- und Kreativitätskonzepte als gedankliche „Pfeiler“ bei der Begleitung und Beratung von Veränderungsprozessen in einer Organisation hilfreich. Die Gruppenbezogenheit in J.L. Morenos Ansatz beginnt genau dort, wo in den allermeisten Institutionen erheblicher Mangel herrscht: Aufbau von unterstützenden Kommunikationsstrukturen, Identifikation mit anderen Berufs- und Hierarchiegruppen, Vernetzung auf der horizontalen Ebene. Das „Spiel“ mit der Macht und der Rollentausch mit feindlichen Positionen geben den Blick frei für Interessensunterschiede und systemische Einflüsse in der Institution.

Für den Berater und Fortbildner ist die „Szene“ aus dem beruflichen Alltag der Teilnehmer Methode und Informationsmaterial zugleich. Spielszenen und Soziometrien geben Informationen über Team- und Managementstrukturen, Normen und ‘Kulturen’ einer Institution wieder und sind Grundlage für den Beratungsprozeß.

5 Psychodrama und andere Methoden

Psychodrama findet in Fortbildung und Beratung ein breites Anwendungsfeld. Die Vielfalt des methodischen Instrumentariums hält wirkungsvolle Kombinationen mit anderen Konzepten der Psychologie, Pädagogik und der Sozialwissenschaften bereit. Der experimentelle und handlungsbezogene Ansatz ermutigt den Leiter, die Integration methodenfremder Konzepte in die psychodramatische Arbeit zu wagen und unter Verwendung bekannter Modelle und Theorien das methodische Vorgehen im eigenen Arbeitsfeld weiterzuentwickeln. Die folgenden Praxisbeispiele zeigen die Verbindung von Modellen der Kommunikation (Transaktionsanalyse), Rollen- und Teamanalyse mit dem Psychodrama.

5.1 Teamreife-Modell als Bühnenerfahrung

Kontext: Führungsseminar für Kliniksleitungen, durchgeführt in 5 Blöcken a 3 Tagen, der 3. Seminarblock ist inhaltlich auf Teamanalyse und Methoden der Teamführung zugeschnitten. Die Teilnehmer sind auf 3 Ebenen mit dem Teamthema beschäftigt.

1. Überprüfung der eigenen Führungsrolle in den unterstellten Stationsleitungsteams (i.d.R. ca. 10-30 Mitarbeiter),

2. Unterstützung der Stationsleitungen in der Rolle der Teamleitung,

3. Stabilisierung der Kooperationsprozesse auf der Ebene der Klinikleitung.

Psychodrama-Technik: Stegreifspiel

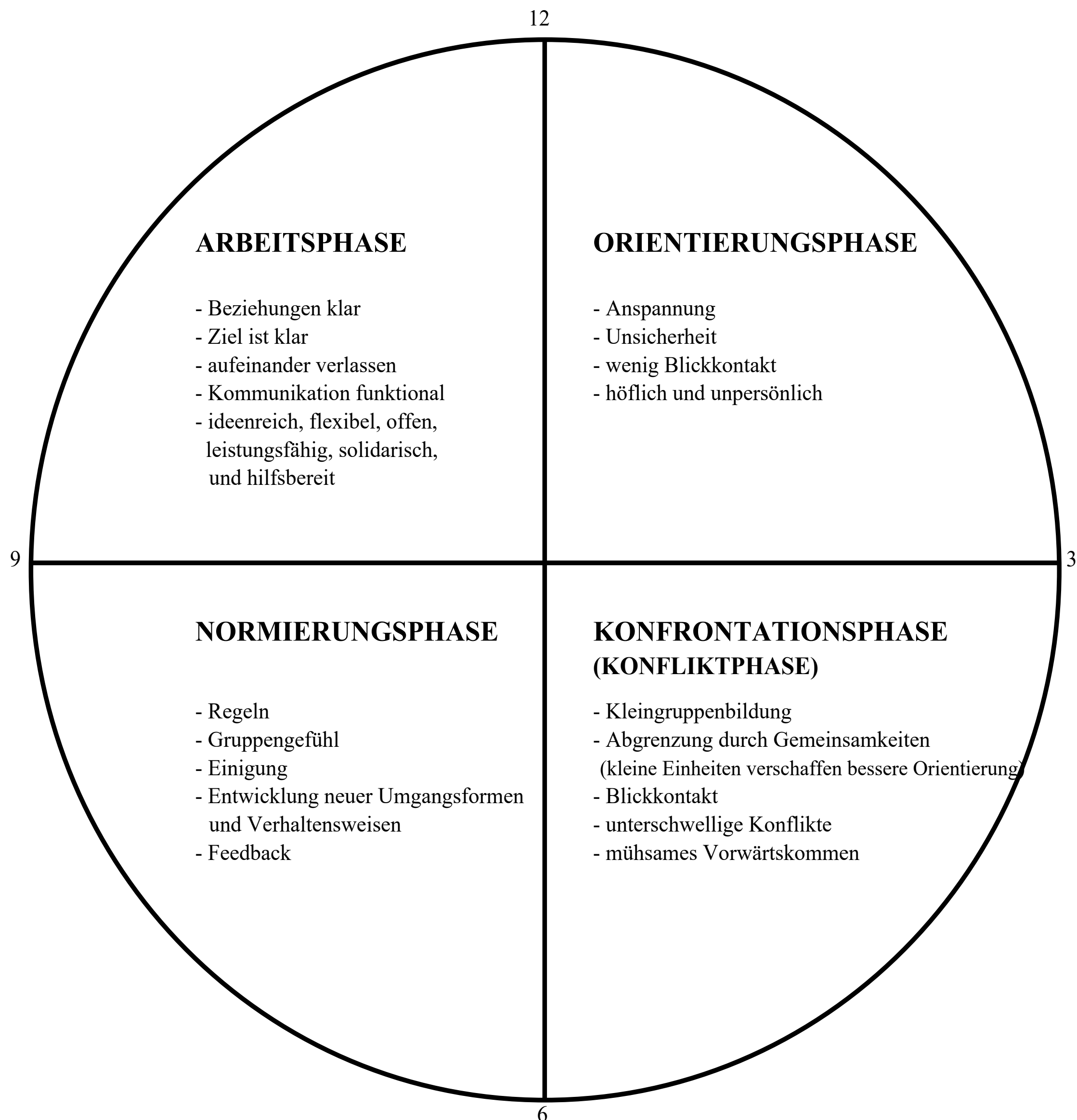
Ziel:

- Vermittlung des Teamreifemodells als Führungsinstrument und Transfer auf die
- Erlebnisebene,
- Diagnose der aktuellen Gruppensituation,
- Rollentraining.

Modell:

Didaktischer Baustein einer Fortbildung zur Teamanalyse und Teamentwicklung ist das Teamreifemodell; auch bekannt als Teamuhr. Das Modell (s.o.) gibt in 4 verschiedenen Phasen die Teamentwicklung als kontinuierliche Prozesse der Reifung von Gruppen- und Kommunikations-Prozessen vor. Es findet Einsatz zur Beschreibung und Kategorisierung von Gruppenprozessen im Team und erleichtert

den Teams eine grobe Einschätzung ihrer aktuellen Situation. Die genaue Betrachtung der einzelnen Phasen (Orientierungs-, Konfrontations-, Normierungs-, Arbeitsphase) gibt Hinweise auf Störanfälligkeiten, oder auch Notwendigkeiten zur Verbesserung der Arbeit von Teams.



- Abb. 2: Teamreifemodell

Noch hilfreicher als die theoretische Vermittlung des Konzepts (z.B. Flip, Metaplan) ist der Transfer des Modells in die unmittelbare Erlebniswelt der Teilnehmer - unter Anwendung psychodramatischer Techniken. Hierzu ein Beispiel aus der Fortbildungspraxis mit Führungskräften aus dem klinischen Bereich.

Ablauf:

Nachdem das Teamreife-Modell theoretisch erklärt und die charakteristischen Prozesse der Beziehungsdynamik, Rollendifferenzierung, Normfindung und Führungsstile im Reifeprozeß beschrieben sind, wird die Teilnehmer-Gruppe gebeten, sich entsprechen dem Kriterium: "Welche Phase beschäftigt mich aktuell besonders?" in 4 Kleingruppen aufzuteilen. Die Gruppengröße sollte ungefähr gleich groß sein. Die Teilnehmer formen sich spiegelbildlich zur Teamuhr im Raum und werden aufgefordert sich in die spezielle Situation der unterschiedlich reifen Teams einzufühlen.

Beispiel: "Stellen Sie sich vor, Sie sind ein Team in der Orientierungsphase. Sie kennen ihre Kollegen nur wenig und sind noch unsicher gegenüber der Gruppe. Nehmen Sie eine typische Sitzposition in der Gruppe ein und empfinden Sie nach, wie es Ihnen hier geht."

Entsprechende Einstimmungen finden für alle 4 Gruppen statt. Haben sich die "Teams" entsprechend ihrer Zugehörigkeit formiert und die Interaktion sowie Mimik und Haltung deuten darauf hin, daß die Teilnehmer in den entsprechenden Rollen sind und sich mit den Teamphasen identifizieren, führt der Leiter mit den Personen ein Interview (in der Rolle) durch. Fragen zur aktuellen Stimmung, zur Zusammengehörigkeit und Kontakten, zu Zielen von Teams und Arbeitsweise sowie zur Erwartung an die jeweilige Leitung geben konkrete Informationen aus den Gruppen. Sind die Mitspieler entsprechend angewärmt, lohnt auch ein spontanes Rollenspiel. Die Personen (Teammitglieder) werden aufgefordert aus dem Stegreif in Interaktionen zu treten und zu demonstrieren, wie die Interaktion verläuft. Sitzposition, Haltung, Gespräch und benannte Gefühle im Interview lassen genügend Raum die Erscheinungsformen und Strukturen der Teamgruppen nachzuempfinden und das besondere Flair zu erkennen, das die Arbeit in den jeweiligen Teamgruppen typischerweise begleitet.

Auswertung:

Nach dem Stegreifspiel bietet die Auswertung Möglichkeit die Gruppen im Feedback nach Auffälligkeiten und Besonderheiten im Teamreife-Prozeß zu befragen und auf der kognitiven Ebene wesentliche Faktoren zur Bestimmung von Zielen und Kommunikationsstrukturen, Hilfestellungen und Unterlassungen aus Sicht der Leitung transparent zu machen.

Im zweiten Auswertungsschritt bietet das Rollenfeedback den Teilnehmerinnen die Möglichkeit, Erlebtes in den verschiedenen Teamphasen noch einmal nachzuspüren und im Plenum wiederzugeben. Feedbacks aus den unterschiedlichen Blickwinkeln der TeilnehmerInnen erweitern das Verständnis für das Modell und geben neue Aspekte zur Gruppen- und Konfliktdynamik untereinander und in Beziehung zur Leitung in die Auswertung. Im Sharing wird real Erlebtes mit der Bühnenerfahrung verknüpft und die Diagnose von Gruppenprozessen in eigenen Mitarbeiter/Kollegenteams angeregt. Führungskräfte

profitieren von den Feedbacks aus der Leiterrolle, die auf typische Probleme in der Führung von Teams in der Orientierungs- und Konfliktphase hinweisen.

Zur Verdeutlichung der Beziehungsstruktur im aktuellen Prozeß der Teilnehmergruppe empfiehlt sich die gemeinsame Diagnose der „Gruppenreife" anhand der Teamuhr. Die Einschätzungen der Gruppenatmosphäre und Arbeitsfähigkeit sind häufig sehr unterschiedlich und geben den Teilnehmern Anstoß sich für Gruppenprozesse im „Hier und Jetzt" zu sensibilisieren.

5.2 Schindlers Rollenanalyse als spontane Gruppenerfahrung

Kontext: Führungskräfte aus dem Wirtschaftsbereich, Einwöchige Fortbildung zur Reflexion der Führungsrolle in einem Tagungshaus mit externen Trainern, 2. Tag.

Psychodrama-Technik: Soziometrie und Rollenspiel

Ziel:

- Vermittlung von Schindlers Modell zur Rollenanalyse als Instrument zur Verbesserung der Wahrnehmung gruppendynamischer Prozesse,
- Reflexion der Rolle im aktuellen Gruppenprozeß,
- Spielerische Erfahrung von Rollendynamiken und Führungsprinzipien in Teams.

Modell:

Zur Analyse von Rollenmustern in Gruppen und Team eignet sich die „Soziodynamische Grundformel" nach Schindler (Schindler R., 1957/58), wonach jede Gruppe folgende Typen von Rollenträgern aufweist:

Die *Alpha-Position* kennzeichnet den von der Gruppe gewählten „Führer" (auch „Star"). Er ist geeignet die Normen und Bedürfnisse der Gruppe nach außen zu vertreten und sich für die Belange einzelner einzusetzen.

Die *Beta-Position* repräsentiert die Rolle des „Experten" in der Gruppe. Als Spezialist genießt er ebenfalls einen hohen Status, rangiert aber auf der Beliebtheitsskala nicht so hoch wie der Alpha. Die Kooperation zwischen Führer und Experten ist wichtige Voraussetzung für den gesunden Gruppenkörper.

Die *Gamma-Position* ist besetzt durch die Mitläufer. Sie stellen die Wähler von Alpha dar und sind mit ihm identifiziert, solange er ihre Normen richtig vertritt.

Die *Omega-Position* kennzeichnet die Außenseiter-Rolle in einer Gruppe auch als Sündenbock- Position bezeichnet. Omega symbolisiert den Gegenspieler vom be-

liebten Alpha, der die Tabu-Themen einer Gruppe anspricht und sich gegen die akzeptierte Gruppennorm verhält.

Schindler postuliert, daß die Rollentypen im funktionierenden Gruppen nicht starr besetzt, sondern in Abhängigkeit von der jeweiligen Aufgabensituation und Teamreife wechseln. Das Modell wird genutzt, um bei Führungskräften die Selbsteinschätzung der persönlichen Wirkung in Gruppen anzuregen und darauf aufbauend das eigene Leitungsverhalten zu reflektieren.

Ablauf:

Nachdem die Theorie zur Grundformel (Flip, Metaplan) theoretisch vermittelt wurde, wird mit der Gruppe die jeweilige Leiterhaltung („Führungsprinzip") aus den unterschiedlichen Rollenpositionen erarbeitet (Wodurch unterscheidet sich eine Leitung aus der Alpha-Position von einer 'Beta-Leitung`?).

In einem Stegreifspiel wird der Zusammenhang zwischen Leitungsverhalten und gruppendynamischer Rolle für die Gruppe deutlicher: In Abhängigkeit vom Gruppenklima und möglicher Tiefung (vgl. Abs. 2.8) kann die Gruppe in die Besetzung der Positionen miteinbezogen werden (Wer könnte hier ein typischer Alpha sein?). Die Rückmeldungen aus der Gruppe geben den Mitspielern zusätzliche Informationen zur Wirkung ihrer Person im aktuellen Gruppenprozeß. Sind die Positionen vergeben, wird gemeinsam mit der Gesamtgruppe nach einer für den Teilnehmer-Alltag typischen Führungssituation gefragt, die im Spiel umgesetzt wird. Die Akteure werden in räumliche Positionen gebracht und im Interview auf ihre Rollen eingestimmt. Es empfiehlt sich die Gamma-Position mit mehreren Akteuren zu besetzen. Entsprechend der im Schindler-Modell vorgefundenen Rollendynamik gewinnt das Spiel auf der Bühne schnell an Lebendigkeit und Spontaneität. Selbst der Akteur in der Omega-Position findet nach kurzer Zeit Gefallen an der Rolle des „Quertreibers" und Sonderlings. Nach Beendigung des Spiels durch die Leitung werden 4 Stühle in den Raum gestellt und jeweils mit einer Rollenkategorie belegt. Die Gruppe ist aufgefordert sich in zwei Schritten soziometrisch zuzuordnen:

1. Gehen Sie bitte zu dem Stuhl, der ihre typische Rolle (in Leitungspositionen) am ehesten präsentiert.

2. Wechseln Sie von ihrem jetzigen Standort zu dem Stuhl, der die Rolle präsentiert, die sie für sich näher untersuchen möchten.

Entsprechend der Gruppenaufteilung werden Kleingruppen gebildet, die den Auftrag haben, eine Szene aus ihrem Führungsalltag vorzubereiten, wo das Führungsverhalten aus den jeweiligen Rollenkategorien deutlich wird. In Abhängigkeit von der zugeordneten Leiterhaltung reflektiert die Kleingruppe

typische Verhaltensmuster in der Alpha- Beta- Gamma- Omegaleitung und der entsprechenden Teamdynamik und bringt es als Rollenspiel auf die Bühne.

Auswertung:

Die vier Szenen geben die Führungsprinzipien aus unterschiedlichen Leiterrollen wieder. Die rein inhaltliche Auswertung vergleicht die Leiterstrategien, ihre Auswirkungen auf Team- und Aufgabenstruktur und reflektiert die jeweiligen Vor- und Nachteile der Verhaltensmuster. Auf Gruppenebene haben die Rollenspiele zur größeren Öffnung beigetragen: Im Identifikationsfeedback sind positive Haltungen gegenüber allen 4 Führungsprinzipien zu finden. Die Teilnehmer öffnen sich im Sharing für schwierige Führungssituationen, die einzig in der Omega-Position (d.h. entgegen der Teamnorm) bewältigt werden können. Im Rollenfeedback werden die sonst so beliebten Alpha-Positionen auch mit Anstrengung und Abhängigkeiten assoziiert. Das offene Ausleben von populären und unpopulären Führungsstilen auf der spielerischen Ebene regt die Teilnehmer an, sich mit allen Rollentypen gleichermaßen auseinanderzusetzen und vom „Schwarz-Weiß“ zu einem flexibleren Rollenverständnis zu wechseln. Die Frage der persönlichen Führung wird für viele um die Dimension „Gruppe und Rollenerwartung“ erweitert. Häufiges Ergebnis der Auswertung ist das Bestreben nach einer möglichst distanzierten, von gruppendynamischen Bezügen unabhängigen Leitung. Letztere kann im Anschluß an die Rollenanalyse in psychodramatischen Rollenspielen geübt werden.

5.3 Transaktionsanalyse als Gruppenspiel

Kontext: Führungskräfte aus dem Wirtschaftsbereich, Einwöchiges Kommunikationsseminar zur Unterstützung der Führungsrolle in einem Tagungshaus mit externen Trainern, 4. Tag., Teilnehmerzahl: 18

Psychodrama-Technik: Psychodramatisches Gruppenspiel

Ziel:

- Vermittlung der Transaktionsanalyse,
- Rollentraining,
- Schärfung der Selbst- und Fremdwahrnehmung.

Modell:

Das Ichzustands-Modell der Transaktionsanalyse (Berne, 1967) strukturiert Gesprächsverläufe zwischen zwei Parteien und gibt Aufschluß über die jeweiligen Persönlichkeitsanteile, die das Gesprächsmuster nach bestimmten

Gesetzmäßigkeiten beeinflussen. Demnach bilden die 3 Ich-Zustände: Kindheits-Ichzustand (K), Eltern-Ichzustand (EL) und Erwachsenen-Ichzustand (ER) und ihre jeweiligen Unterteilungen die Gesamtstruktur der Persönlichkeit, die in den Gesprächsabläufen unterschiedlich stark mit Energie besetzt sind und in Transaktion mit dem jeweiligen Gegenüber den Kommunikationsprozeß bestimmen.

Ablauf:

Das Modell der Transaktionsanalyse (TA) wird den Teilnehmern in Form eines Inputs vermittelt. Das Persönlichkeitsmodell wird mit Interesse aufgenommen. Die Fragen aus der Gruppe zeigen auch Skepsis und Distanziertheit gegenüber dem „Psycho-Konzept", das in seiner Absolutheit für die Teilnehmer aus rein technischen Berufen auch abschreckend ist. Bevor die allgemeine Diskussion über das „Für und Wider" psychologischer Modelle einsetzt ist es ratsam, die Gruppe von der Ebene des kognitiven Verstehens in die erlebnisorientierte Praxis zu führen. In Kleingruppen zu je 3 Personen sollen die Ich-Zustände (insgesamt 6 Kategorien) in ihren Botschaften und zentralen Verhaltensmustern untersucht werden. Die Gruppe ordnet sich soziometrisch im Raum den Ich-Zuständen zu, die sie für sich ausprobieren möchten. Nach einer kurzen Vorbereitungszeit in Kleingruppen wird eine Szene ausgewählt, die für ein Gruppenspiel geeignet ist. Die ausgewählte Situation ist vom beruflichen Alltag der TeilnehmerInnen abgeleitet (Konferenz, Messe, Krisensitzung). Die Teilnehmer sind aufgefordert sich Rollen zuzuordnen und entsprechend der TA-Ichzustände eine kleine Einstimmung vorzunehmen. Bei noch spielungeübten TeilnehmerInnen. sind Hilfen zur Anwärmung (Einrichtung der Konferenzräume, Rollen-Interview einzelner Mitspieler, Korrektur der Körperhaltungen, etc.) notwendig. Ist das Spiel in Gang gekommen, fällt es in der Regel auch den sehr zurückhaltenden Akteuren nicht schwer, in die typischen Verhaltensmuster einzusteigen und entsprechend mit seinen Kommunikationspartner zu verfahren.

Auswertung:

Die Spielphase ist beendet, wenn die Dynamik in der Kommunikation zwischen den Akteuren abflaut oder aber die Emotionalität der „Gegenspieler" hohe Wogen schlägt. In der Regel - so auch in diesem Beispiel - endet die Kommunikation in einer ausweglosen Situation, in der die Gesprächspartner kein Gehör finden, sich wegdrehen oder anschreien. Im Rollenfeedback bringen die Teilnehmerinnen ihre Stimmungen zum Ausdruck. Sie erlebten „Live", wie ihre Transaktionen (z.B. Eltern-Ich versus Kind-Ich) im Nebel endeten und sich rettungslos verhakten und daß die körperlichen Signale in hohem Maße die Beziehungsebene und damit die Plattform der Gesprächsabläufe beeinflußte, hier meist störend. Im Sharing werden von den Teilnehmern vertraute Gesprächssituationen angeführt, die schon in der Vergangenheit zu Ärger und Frustrationen führten. Insgesamt hat das zunächst

harmlos erscheinende Gruppenspiel die Stimmung in der Gruppe und die Art der Auseinandersetzung mit dem Thema verändert. Der Transfer des TA- Modells von der Flip-Chart auf die Bühne hat die Anschaulichkeit des Konzepts erhöht und eine Realitätsprobe ermöglicht. Die Gruppenteilnehmer versuchen sich noch nach dem Rollenspiel im Darstellen einzelner Ich-Zustände und ernten sofortige Rückmeldung. Von hier aus ist der Schritt zum pädagogischen Rollenspiel (z.B. zur Umsetzung der ER-Ebene) und zur psychodramatischen Fallbearbeitung (z.B. Analyse von real erlebten Gesprächsverläufen) nicht weit.

5.4 Resümee

Der Fokus der psychodramatischen Arbeit liegt auf der parallelen Bearbeitung von Sach- und Beziehungsebene. Neben der inhaltlichen Vermittlung der Theoriekonzepte ermöglicht die psychodramatische Transferarbeit das sofortige Ausprobieren der in den Modellen enthaltenen Regeln und Gesetzmäßigkeiten und öffnet zusätzliche Kanäle der Aufnahme und Verarbeitung. Neben der kognitiven Ebene bringen die Szenen auf der Bühne zusätzliche innere Bilder und emotionale Bezüge hervor. Die Begegnungen der TeilnehmerInnen in unterschiedlichen Rollen schafft eine neue Ebenene der Kontaktaufnahme und erleichtert die Entwicklung der Gruppenkohäsion und der Identitätsbildung als Gruppe.

6 Tips und Techniken für Methodenneulinge

Die folgende Zusammenstellung psychodramatischer Techniken soll den Psychodrama-Interessierten die Auswahl an STARTERN, BEARBEITUNGS- und ABSCHLUSSTECHNIKEN für sein jeweiliges Praxisfeld erleichtern:

6.1 Kennenlerntechniken und warming up:

Vorstellen mit Namen und Geste

Stehen im Kreis: Jeder nennt seinen Namen und macht dazu eine Geste/Bewegung; alle wiederholen Namen, Geste und Bewegung.

Rollentausch bzw. Rollenwechsel

- mit Gegenstand, den man am Körper trägt,
- mit Gegenstand im Raum Arbeitsplatz,
- mit wichtiger Bezugsperson.

TeilnehmerIn erzählt als Gegenstand etc. in der Ich-Form seine Geschichte.

Partnerinterview

- sich gegenseitig jeweils 5 Minuten befragen, dann mit 3 Worten (Eigenschaften) vorstellen.

- 10 Minuten miteinander reden, den anderen im Rollentausch vorstellen.

Wen kenne ich am längsten (zweit-, drittlängsten)?

Jeder legt demjenigen, den er am längsten kennt, die Hand auf die Schulter, dann werden die „gemeinsamen Geschichten" erzählt.

Portraitkarten

Anzahl Portrait- bzw. Bildkarten wird in die Mitte gelegt; jeder sucht sich eine Karte aus , die seiner Befindlichkeit entspricht.

Erwartungen, Befürchtungen, Stimmungen symbolisieren

Einzeln die Symbole in die Raummitte plazieren und erläutern. Es entsteht eine „Erwartungslandschaft".

Psychodramatische Zeitung

Teilgruppe sucht sich aus Zeitschrift/Zeitung eine Meldung - evtl. thematisch passend - heraus und spielt sie nach der Vorbereitung als Szene (vgl. Kap. 2.6).

Leerer Stuhl

Leerer Stuhl wird in die Mitte des Raums gestellt. Entsprechend dem Thema imaginiert die Gruppe auf den Stuhl signifikante Personen. Exploration der vorgestellten Person durch Fragen der Leitung (Wer, Wann, Umgebung...) und Verabschiedung mit einem Satz. (Achtung: Schnellstarter!).

Kleine Szenen

Typische Szenen aus dem beruflichen und privaten Alltag der Teilnehmer anspielen.

6.2 Psychodramatische Bearbeitungstechniken

Statue, Skulptur, Denkmal

Personen eines sozialen Gefüges, aber auch verschiedene Anteile oder Aufgaben einer Person, werden in ihrer Beziehung zueinander „modelliert“. Als Kleingruppen- oder Einzelarbeit. Dem Ist-Zustand kann ein Wunschzustand gegenübergestellt werden. (Sehr gut geeignet zur Fokussierung von Themen und Arbeitsergebnissen in Großgruppen; vgl. Kap.5.5).

Soziogramm

- Zur Darstellung von Beziehungsgefügen (Gruppen, Teams, Familien, Abteilungen, Projektgruppen).

- Zur Darstellung von Botschaften, Erwartungen, Anteilen, mit der eine Person konfrontiert ist.

Hilfsmittel: Zeichnung, Stühle, Knöpfe, Münzen und natürlich Personen aus der Gruppe. *(vgl. Beispiele in Kap. 5).*

- Zur Darstellung von Positionen in der Gruppe in Bezug auf ein bestimmtes Kriterium und zur Arbeit an Entscheidungsfindungen im Gruppenprozeß.

Gruppenhaus

Jeder wird zum Bestandteil eines gemeinsamen Hauses, z.B. Kamin, Fußmatte, Stützpfeiler, entsprechend seinem Selbst- bzw. Fremdbild in der Gruppe.

Bewegungssoziogramm

Teilnehmer bewegen sich im Raum und suchen die Nähe bzw. Distanz zu anderen Teilnehmern, die für sie richtig ist. Interview jedes einzelnen. Nachgespräch.

Stuhlkette (chain)

Zwei Stühle stehen sich inmitten des Kreises gegenüber. Ein Teilnehmer setzt sich auf einen Stuhl, bittet einen anderen auf den zweiten und stellt eine Frage oder gibt eine Rückmeldung. Der zweite bleibt sitzen und bittet eine andere Person auf den frei gewordenen Stuhl usf.... (vgl. Kap. 5.5).

Fish-bowl

Für 2 kontroverse Teilgruppen (z.B. Kaufleute und Techniker in einem Betrieb): Die eine Teilgruppe unterhält sich als Innenkreis begrenzte Zeit über ihr Selbstverständnis, ihr Verhältnis zur anderen Gruppe etc. während die andere Teilgruppe als Außenkreis zuhört. Anschließend Wechsel der Gruppen

Befehlhaber - Kämpfer - Diener

Übung zum Führungsverständnis:

- Wer ordnet sich welchem Typ zu?

- Anspielen von drei Szenen zu den Rollen.

- Jeder über die für ihn schwierigste Rolle in Trios unter dem Wechsel von Führer, Mitarbeiter und Beobachter).

Gruppenspiel

Beinahe jedes Thema kann Grundlage eines Gruppenspiels werden. Sie dienen der thematischen Anwärmung und der Bearbeitung. Die Gruppe muß sich auf eine thematisch relevante Situation einigen und anschließend die Rollenwahl bzw. Rollenzuteilung durchführen. Einstimmungen über Szeneneinrichtung und Bereitstellung von Hilfsmittel und Requisiten sind wichtige Voraussetzungen. Nach der Spielphase ist ein ausführliches Feedback sinnvoll.

6.3 Abschlußtechniken

Eindrücklichste Szene der Fortbildung/Tagung

Inhaltliche Focussierung durch Nachstellen der wichtigsten Szene.

Psychodramatisches Gruppenphoto

TeilnehmerInnen stellen die Gruppe (Team), wie sie sie nach der Fortbildung/Tagung in Erinnerung behalten wollen.

Orakel

Eine Frage für die Zukunft (der persönlichen, der institutionellen) finden und sie dem Orakel stellen. Als Orakel stehen drei (oder vier) Teilnehmer auf der Bühne, die eine einfühlsame aber nicht unbedingt eindeutige Anwort geben. Bei jedem Frager wechselt das Orakel. Frager und Orakeldarsteller treten in der Reihenfolge gegenläufig aus der Gesamtgruppe.

Brief an sich selbst

- Was ist der thematische Ertrag

- Wo stehe ich?

- Wo brauche ich Unterstützung?
- Was will ich verändern?

7 Schlußbetrachtung

Die Zusammenstellung ist eine Auswahl von praktischen Anwendungen , die sich insbesondere für die berufliche Fortbildung und Beratung in der Organisation und in Unternehmen eignet.

Soziogramme, Symbolisierungen und Rollentauschübungen sind „kleine" Interventionen, die für die Arbeit mit heterogen zusammengesetzten Teams im Rahmen von Projektarbeiten und Zielvereinbarungen fokussierende Hilfen sind. Psychodrama ist eine Methode der Visualisierung und Akzentuierung: dem Psychodrama-Neuling sei deshalb empfohlen, eine kleine Mixture von Symbolen (Münzen, Muscheln, Puppen, Knöpfe etc. pp.) bereitzuhalten, um in thematisch schwierigen Gruppensituationen den Problemstand für alle sichtbar zu machen und nachvollziehbar zu gestalten. Von hier ist der Schritt zur Arbeit mit Stühlen und/oder Antagonisten auf der Bühne nicht weit und für den aktionsfreudigen Trainer oder Moderator in jedem Fall verlockend.

Nicht nur in der Gruppenleitung, sondern auch in der Vernetzung von Berufsgruppen, in der Verbesserung horizontaler Kommunikation und im Verständnis für institutionelle Unterschiede bietet sich das Psychodrama mit all seinen Techniken an. Der integrative Netzwerkgedanke Morenos liegt in dem Wissen, daß jeder für sich und für die Gruppe verantwortlich ist, in der er lebt und arbeitet sowie auch die Gruppe für den Einzelnen verantwortlich ist. Wachstum ist ein wechselseitiger Prozeß, der nur durch gegenseitige Unterstützung und Förderung stattfinden kann. Grundlage des Ganzen ist die Kreativität, die es uns ermöglicht, immer wieder neue Lösungen für schwierige Situationen zu finden.

Geben wir das letzte Wort Jakob Levy Moreno:

> *Meine Position war eine dreifache: erstens die Hypothese der Spontaneität-Kreativität als treibende Kraft menschlichen Fortschritts...zweitens die Hypothese, daß ich Vertrauen in die Intention der Mitmenschen habe... die Liebe und die gegenseitige Anteilnahme als machtvolle, unerläßliche Arbeitsprinzipien des Gruppenlebens; und drittens die Hypothese von einer überaus dynamischen Gemeinschaft, die auf diesen Prinzipien gründet.*
>
> *(aus: Who Shall survive?, XV)*

8 Anhang

8.1 Literaturverzeichnis

Barz, E.: Selbstbegegnung im Spiel: Eine Einführung in das Psychodrama. Stuttgart 1988.

Berne, E.: Was sagen Sie, nachdem Sie guten Tag gesagt haben? München, 1975.

Bosselmann, R.; Lüffe-Leonhardt, E.; Gellert, M.: Variationen des Psychodramas. 2., überarbeitete Auflage. Meezen 1996.

Buer, F. (Hg.): Morenos therapeutische Philosophie. Opladen 1989.

Buer, F. (Hg.): Jahrbuch für Psychodrama 1991. Opladen 1991.

Buer, W.: Soziales Atom. In: Psychodrama - Zeitschrift für Theorie und Praxis von Psychodrama, Soziometrie und Rollenspiel. 2 (1991).

Engelke, E.: Psychodrama in der Praxis: Anwendung in Theorie, Beratung und Sozialarbeit. München 1981.

Fox, J. (Hg.): J.L. Moreno: Psychodrama und Soziometrie. Köln 1989.

Hale, S.: Soziometrische Zyklen. Ein soziodynamisches Verlaufmodell für Gruppen und ihre Mitglieder. IN: Psychodrama, Vol 7 (2), 1994.

Holmes, P.: Innen die Außenwelt - Außen die Innenwelt: Objektbeziehungstheorie und Psychodrama. Köln.

Leutz, G. A..: Psychodrama - Theorie und Praxis. Band 1. Berlin 1974.

Marineau, R. F.: Jakob Levi Moreno 1989 - 1974. London 1989.

Moreno, J. L.: Soziometie als experimentelle Methode. Paderborn 1981.

Moreno, J. L.: Gruppenpsychotherapie und Psychodrama. Stuttgart 1982.

Moreno, J. L.: Psychodrama und Soziometrie. Köln 1989.

Moreno, J. L.: Auszüge aus der Autobiographie. Köln 1995.

Moreno, J. L.: Die Grundzüge der Soziometrie - Wege zu Neuordnung der Gesellschaft. 4. Auflage. Opladen 1996.

Petzold, H.: Angewandtes Psychodrama in Therapie und Pädagogik. Paderborn 1978.

Petzold, H.: Psychodrama-Therapie: Theorien, Methoden, Anwendungen in der Arbeit mit alten Menschen. Paderborn 1979.

Schacht; Frohn; Fuhr: Warming up. In: Psychodrama - Zeitschrift für Theorie und Praxis von Psychodrama, Soziometrie und Rollenspiel. 1 (1994).

Schindler; R.: Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe. In: Psyche 9, 1957/58.

Schönke, M.: Persönlichkeitstheorie und Therapietheorie des klassischen Psychodramas nach J. L. Moreno. Hagen [u.a.] 1986.

Williams, A.: In the backround there is a vulcano. In: ANZPA Journal Nr. 2, 12. 1993.

Zeintlinger, K.: Kompendium der Psychodrama-Therapie. Köln 1996.

8.2 Beruflicher Hintergrund

Eva Lüffe-Leonhardt
Geboren 1958 in Soest
Dipl.-Psychologin
Klinische Psychologin
Supervisorin (DAGG, BDP)
Psychodrama-Weiterbildungsleiterin am
Moreno Institut Stuttart

Gabriele Birth
geboren 1958 in Duisburg
Dipl.-Psychologin, Dipl-Pädagogin
Betriebs- und Organisationspsychologin
Supervisorin (DAGG, BDP)

BIRTH UND LÜFFE
Institut für psychologische Beratung, Fortbildung und Supervision
Psychodramatische Bühne

Sillemstraße 76 a
20257 Hamburg
T: 040/406051
F: 040/406052

e-mail:birth.lueffe@t-online.de

Beratungstätigkeiten für:

BMW AG, München: Organisationsberatung; **FIM**, Frauen ins Management, Berlin: Kommunikationstraining, Führungskräftetraining ; **GVB,** Genossenschaftsverband Bayern: Teamseminare, Frauenführungstraining; **IBM,** Stuttgart, Seminare zur Zusammenarbeit von Männern und Frauen in Arbeitsgruppen; **KZVA,** Zentralklinikum Augsburg: Fortbildungsseminare für Führungskräfte; **Odenwald Institut für Personale Pädagogik,** Tromm, **Osterberg für Personale Pädagogik,** Plön: Lehrbeauftragte; **Siemens AG,** Coordination Center, Brüssel und München: Kommunikations- und Projektleiterseminare, Vorgesetzten-Feedback; **Universitätskliniken Hamburg und Frankfurt:** Fortbildungsseminare für Führungskräfte